TRẦN KIỂM

KHOA HỌC QUẢN LÍ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

TRẦN KIỂM

KHOA HỌC QUẢN LÍ
NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

MỤC LỤC

Lời giới thiệu

Quản lí giáo dục là một trong những nhân tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả của hoạt động giáo dục. Trong bối cảnh toàn ngành đang tích cực đổi mới chương trình giáo dục phổ thông theo tinh thần và yêu cầu của Nghị quyết 40 được thông qua tại kỳ họp thứ 8 của Quốc hội khoá X thì vấn đề quản lí giáo dục, đặc biệt là quản lí trường học càng trở nên bức thiết. Chất lượng giáo dục của một nhà trường có liên quan trực tiếp, chặt chẽ với trách nhiệm, trình độ quản lí của chính người Hiệu trưởng.

*Cuốn sách "**Khoa học quản lí nhà trường phổ thông**" của tác giả **Trần Kiểm** hiện đang có trong tay bạn có thể góp phần giúp bạn tìm hiểu thêm một số vấn đề lí luận và nghiệp vụ cơ bản của công việc quản lí trường học, nhất là vấn đề hiệu quả quản lí của Hiệu trưởng nhà trường Trung học (Trung học cơ sở và Trung học phổ thông). Cuốn sách đã cố gắng trình bày một cách ngắn gọn, dễ hiểu về một số vấn đề quản lí giáo dục hiện đại như các cách tiếp cận, mô hình quản lí, đồng thời chỉ ra một số tiêu*

chí để đánh giá hiệu quả quản lí nhà trường của Hiệu trưởng.

Cuốn sách gồm 3 chương với 2 nội dung chủ yếu: lí luận về quản lí trường học, tiêu chí, hiệu quả quản lí và một số biện pháp cụ thể góp phần nâng cao hiệu quả quản lí.

Hy vọng rằng cuốn sách này sẽ góp một phần nhỏ trong việc thực hiện yêu cầu hoàn thiện cả về mặt lí luận và cả về mặt giải pháp cho hoạt động quản lí trường học ở nước ta, mặc dù chưa thể thoả mãn đầy đủ những mong muốn của những người quan tâm tìm hiểu về quản lí giáo dục với tư cách là một ngành khoa học giáo dục.

Xin trân trọng giới thiệu với bạn đọc.

Trần Kiều

VIỆN TRƯỞNG VIỆN KHOA HỌC GIÁO DỤC

Lời tác giả

Hiệu quả công tác quản lí nhà trường luôn luôn là mối quan tâm của người Hiệu trưởng. Đây là ***chủ đề chính*** *của cuốn sách này.*

Văn kiện Hội nghị lần thứ hai Ban chấp hành Trung ương khoá VIII đã nhận định: "Công tác quản lí giáo dục - đào tạo có những mặt yếu kém, bất cập" và "Hiện nay sự nghiệp giáo dục - đào tạo ***đang đứng trước mâu thuẫn lớn*** *giữa yêu cầu vừa phải phát triển nhanh quy mô giáo dục - đào tạo, vừa phải gấp rút nâng cao chất lượng giáo dục - đào tạo, trong khi khả năng và điều kiện đáp ứng yêu cầu còn nhiều hạn chế. Đó là mâu thuẫn trong quá trình phát triển. Những thiếu sót chủ quan, nhất là những yếu kém về quản lí đã làm cho những mâu thuẫn đó càng thêm gay gắt". Nhằm góp phần khắc phục yếu kém nêu trên, năm 1998 Bộ Giáo dục và Đào tạo đã giao cho Viện Khoa học*

Giáo dục nghiên cứu đề tài cấp Bộ "Biện pháp nâng cao hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng trường THCS" mã số B 98 - 49 - 70 do tôi làm chủ nhiệm. Kết quả của đề tài là chất liệu chủ yếu, cùng với việc nghiên cứu bổ sung những tư liệu khác có liên quan đã giúp tôi hình thành nội dung cuốn sách này.

Cuốn sách gồm 3 chương, song có thể thấy nổi bật hai nội dung chính: lí luận về quản lí nhà trường, về hiệu quả quản lí và những biện pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng trường trung học (bao gồm THCS và THPT).

Hy vọng cuốn sách này sẽ góp phần nhỏ bé vào việc quản lí của Hiệu trưởng các trường trung học.

Nhân dịp này tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến những người đã tham gia nghiên cứu đề tài như: TS Bùi Trọng Tuân, TS Nguyễn Gia Quý, CN. Trương Thị Trâm, ThS Phạm Quang Huân, CN Nguyễn Thanh Hoàn và các tác giả trong, ngoài nước đã giúp đỡ tôi hoàn thiện ý tưởng và nội dung cuốn sách này.

Trần Kiểm

MỞ ĐẦU

Trong hệ thống giáo dục quốc dân, Trung học cơ sở (THCS) và Trung học phổ thông (THPT) là hai cấp học thuộc bậc Trung học. Giáo dục Trung học góp phần quan trọng vào việc hình thành nhân cách học sinh (HS), đồng thời tạo cơ sở cho việc đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội (KT-XH) của đất nước. Trong vài thập kỉ gần đây, do sự đổi mới của đất nước, do những thành tựu to lớn và sự phát triển như vũ bão của khoa học - công nghệ, do yêu cầu bức xúc của KT - XH đất nước ta, do sự biến đổi nhiều mặt của bản thân HS v.v... bậc Trung học đang đổi mới toàn diện từ mục tiêu đến nội dung, phương pháp, tổ chức giáo dục theo tinh thần NQ40/2000/QH10 ngày 9/12/2000 của Quốc hội về "Đổi mới chương trình giáo dục phổ thông" nhằm làm cho giáo dục phục vụ đắc lực công cuộc phát triển KT - XH và mặt

khác đáp ứng yêu cầu phát triển của bản thân học sinh.

Đương nhiên, trong bối cảnh đó, việc đổi mới công tác quản lí của Hiệu trưởng trường trung học (bao gồm trường THCS và trường THPT)[1] là đòi hỏi tất yếu, khách quan. Việc đổi mới công tác quản lí cũng được hiểu là sự đổi mới toàn diện: từ nhận thức đến hành động của người Hiệu trưởng. Có thể xem đây là điều kiện tiên quyết của việc đổi mới toàn bộ hoạt động giáo dục trong nhà trường trung học.

---

[1] Từ đây, khi nói "trường trung học" xin hiểu là tác giả chỉ muốn nói về trường THCS và trường THPT trong hệ thống giáo dục phổ thông mà không nói đến các loại trường trung học khác (chẳng hạn trung học chuyên nghiệp, trung học nghề).

Chương I

GIÁO DỤC TRUNG HỌC

I. GIÁO DỤC TRUNG HỌC TRONG HỆ THỐNG GIÁO DỤC QUỐC DÂN

Nghị quyết Hội nghị lần thứ tư BCH Trung ương Đảng khoá VII đã xác định: "Hình thành bậc trung học mới nhằm chuẩn bị cho một bộ phận học sinh tiếp tục học lên và đa số tốt nghiệp có thể vào đời, giáo dục kĩ năng lao động và hướng nghiệp cho học sinh phổ thông theo hướng liên kết giáo dục phổ thông với giáo dục chuyên nghiệp; hình thành cấp trung học chuyên ban".

Trong Luật Giáo dục được Quốc hội thông qua ngày 2/12/1998 khoản 2 điều 6 nói về Hệ thống giáo dục quốc dân có ghi:

"Giáo dục phổ thông có 2 bậc học là bậc tiểu học và bậc trung học; bậc trung học có hai cấp học là cấp trung học cơ sở và

cấp trung học phổ thông". Như vậy là trường THCS và trường THPT là thiết chế giáo dục thuộc bậc trung học. Giáo dục trung học (Secondary education) bao gồm giáo dục THCS (Lower secondary education) và giáo dục THPT (Upper secondary education). Giáo dục THCS được thực hiện trong 4 năm học, từ lớp 6 đến lớp 9; còn giáo dục THPT được thực hiện trong 3 năm học, từ lớp 10 đến lớp 12. Giáo dục trung học có vị trí hết sức đặc biệt trong hệ thống giáo dục quốc dân: kế tiếp giáo dục tiểu học, củng cố, hoàn thiện, phát triển kết quả của giáo dục tiểu học, xây dựng tư cách và trách nhiệm công dân, chuẩn bị cho học sinh đi vào cuộc sống, xây dựng và bảo vệ Tổ quốc, tiếp tục học lên. Có thể nói bậc trung học tham gia trực tiếp vào việc đặt cơ sở cho đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Về vị trí trường trung học trong hệ thống giáo dục phổ thông có một số điểm cần chú ý sau đây:

- Trong bậc trung học, THCS thuộc cấp học phổ cập. Nghị quyết 2 Trung ương khoá VIII xác định: "Hoàn thành phổ cập giáo dục THCS vào năm 2010". Yêu cầu của phổ cập của giáo dục THCS xuất phát từ mục đích giáo dục: Nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội. Hiện nay, sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước đang đặt ra một loạt những yêu cầu mới về chất lượng

nguồn nhân lực đòi hỏi phải phổ cập giáo dục THCS.

Nhưng khi bước vào thế kỉ XXI, khi sự phát triển khoa học - công nghệ mạnh mẽ hơn trước, kinh tế tri thức càng trở thành nhân tố quan trọng trong sự phát triển kinh tế - xã hội trên thế giới, trí tuệ trở thành sức mạnh cạnh tranh của một dân tộc, một con người thì việc phổ cập trung học trở thành cấp bách như Văn kiện Đại hội IX của Đảng đã nêu: "Củng cố thành tựu xóa mù chữ và phổ cập giáo dục tiểu học... Đẩy nhanh tiến độ phổ cập giáo dục THCS, tạo điều kiện cho những địa phương có khả năng hoàn thành sớm việc phổ cập giáo dục bậc trung học thông qua việc mở rộng quy mô đào tạo và phát triển đa dạng các loại hình trường phổ thông trung học, trung học chuyên nghiệp và dạy nghề".

- Tính liên thông giữa trung học phổ thông với trung học chuyên nghiệp (THCN) và trung học nghề (THN) ngày càng trở thành yêu cầu và xu thế tất yếu. Ngay từ THCS (cấp cơ sở của bậc trung học) tính liên thông đó đã thể hiện rõ ràng. THCS tạo nền tảng cho các trường THCN và THN. Trên cơ sở tiếp nhận giáo dục THCS mà THCN và THN sẽ tiếp tục thực hiện mục tiêu đào tạo của mình. Như vậy nhà trường trung học có nhiệm vụ kép: chuẩn bị cho học sinh vào đời và tiếp tục học lên. Ngay sau khi tốt nghiệp THCS, học sinh có thể vào đời hoặc vào học THCN, THN hay THPT. Còn đối với học sinh THPT, sau khi tốt

nghiệp có thể vào đời hoặc học các trường cao đẳng kĩ thuật hay các trường đại học. Tóm lại, nếu trường THCS và THPT chuẩn bị tốt cho học sinh thì các em có thể lựa chọn một cách thuận lợi, thích hợp con đường của mình, đáp ứng yêu cầu phát triển bản thân và phát triển xã hội.

- Do sự phát triển mạnh mẽ về quy mô giáo dục, hiện nay hầu hết các xã đều có trường tiểu học và THCS và các huyện đều có trường THPT (có huyện có đến 3,4 trường THPT). Nhìn chung trường trung học có những đặc trưng chủ yếu sau đây:

• Người dạy là người có trình độ cao: đa số giáo viên THCS tốt nghiệp cao đẳng, hầu hết giáo viên THPT tốt nghiệp đại học. Có thể nói đây là đội ngũ trí thức đông đảo có tiềm năng về nhiều mặt. Đây là điều kiện để họ không những thực hiện tốt trách nhiệm giáo dục của nhà trường mà còn phát huy tác dụng nhất định đối với sự phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương.

• Hoạt động giáo dục trong nhà trường được thực hiện theo nguyên tắc chuyên môn hoá. Không như giáo viên tiểu học, giáo viên trung học dạy theo môn học (có thể dạy kèm môn khác liên quan gần gũi với môn được đào tạo ở trường sư phạm). Như vậy, giáo viên được làm việc phù hợp với khả năng, sở trường của mình, tạo điều kiện thuận lợi nâng cao hiệu quả giáo dục học sinh.

• Học sinh trung học có độ tuổi từ 11 đến 17. Đây là những thanh thiếu niên đang ở trong giai đoạn phát triển mạnh về tâm - sinh lý; các em cũng đã bắt đầu có nhu cầu tự khẳng định ở lứa tuổi này, các em có nhiều hoài bão, mơ ước được thành đạt, được đóng góp xứng đáng cho gia đình và xã hội. Trong nhà trường, các em đồng thời vừa là đối tượng giáo dục, vừa là chủ thể tích cực tham gia vào quá trình giáo dục nhằm hoàn thiện nhân cách, hoàn thiện sức mạnh về tâm hồn, thể chất và trí tuệ. Ngay trong khi còn ngồi trên ghế nhà trường, các em có thể có những đóng góp tích cực, thiết thực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Đó là những thuận lợi tạo điều kiện cho nhà trường trung học tổ chức một cách có hiệu quả hoạt động giáo dục trong và ngoài nhà trường.

II. TÍNH CHẤT, MỤC TIÊU, NỘI DUNG, PHƯƠNG PHÁP GIÁO DỤC TRONG NHÀ TRƯỜNG TRUNG HỌC

Nhà trường phổ thông phải là nhà trường dạy kiến thức phổ thông cơ bản, lao động, kĩ thuật tổng hợp, hướng nghiệp và dạy nghề phổ thông. Đây chính là tính chất của nhà trường phổ thông nói chung và trường trung học nói riêng. Thực hiện tính chất đó nhà trường có nhiệm vụ chuyển kiến thức văn hoá cơ bản của học sinh thành tiềm năng kĩ thuật - công nghệ. Rõ ràng việc kết hợp phổ cập học vấn với phổ cập nghề, coi việc đưa yếu tố chuẩn bị nghề, đào tạo nghề vào trường phổ thông như một nguyên tắc

giáo dục. Nhà trường phổ thông, đặc biệt là trường trung học thực hiện tính chất nêu trên chính là giải pháp cơ bản giải quyết mâu thuẫn giữa: quy mô và chất lượng, giữa khả năng hạn hẹp về kinh tế với yêu cầu phát triển giáo dục, giữa lí thuyết và thực hành v.v...

Bộ Giáo dục và Đào tạo đang chỉ đạo gấp rút nghiên cứu đổi mới trường trung học, trong đó có trường THCS và trường THPT theo tinh thần NQ4 TW khoá VII, NQ 2 TW khoá VIII, Văn kiện đại hội toàn quốc lần thứ IX của Đảng, Luật Giáo dục và NQ 40/200/QH10 của Quốc hội. Như trên đã nói, việc đổi mới nhà trường trung học là đổi mới toàn diện từ mục tiêu đến nội dung và phương pháp giáo dục. Về vấn đề này, có một số điểm cần chú ý:

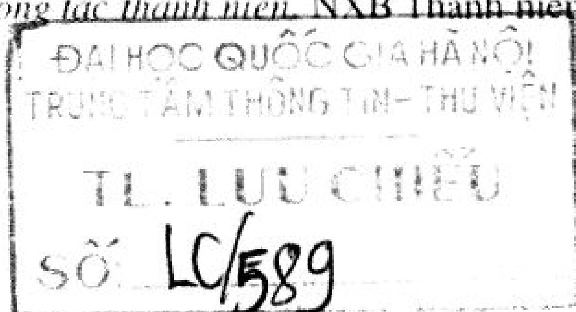
- Mục tiêu của giáo dục phổ thông là "Xây dựng con người và thế hệ thiết tha gắn bó với lí tưởng độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội, có đạo đức trong sáng, có ý chí kiên cường xây dựng và bảo vệ Tổ quốc; công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước; giữ gìn và phát huy các giá trị văn hoá của dân tộc, có năng lực tiếp thu tinh hoa văn hoá nhân loại; phát huy tiềm năng của dân tộc và con người Việt Nam, có ý thức cộng đồng và phát huy tính tích cực của cá nhân, làm chủ tri thức khoa học và công nghệ hiện đại, có tư duy sáng tạo, có kĩ năng thực hành giỏi, có tác phong công nghiệp, có tính tổ chức và kỉ

luật; có sức khỏe, là những người thừa kế xây dựng chủ nghĩa xã hội vừa "hồng" vừa "chuyên" như lời căn dặn của Bác Hồ"[1]. Cần khắc phục tâm lí lệch lạc trong học sinh và cha mẹ học sinh cho rằng chỉ học lên mới thành đạt. Vấn đề là sau khi ra trường mỗi học sinh có tìm được cho mình một vị trí phù hợp với khả năng của mình và khẳng định chỗ đứng của mình trong xã hội hay không. Điều này đúng như lời nhắc nhở của đồng chí Phạm Văn Đồng: "Phải dạy ngay từ trong trường học để mỗi em khi ra trường là làm được một việc, một nghề và say mê với việc, với nghề của mình, làm tốt việc đó, nghề đó. Ta xây dựng một xã hội mà người nào cũng trở thành người lao động lành nghề, làm ra sản phẩm có giá trị cao, giá trị trao đổi lớn trong nước và trên thế giới, ta sẽ có chủ nghĩa xã hội tốt đẹp"[2] và đồng chí còn phê phán: "Tuyệt đại bộ phận học sinh chỉ muốn thi vào học các trường đại học và cao đẳng. Điều đó diễn ra trong nhiều năm qua vì xã hội ta ngày xưa là xã hội khoa cử. Những năm vừa rồi công tác hướng nghiệp làm

---

[1] *Văn kiện Hội nghị lần thứ hai BCH TW Đảng khóa VIII*. NXB Chính trị quốc gia. H. 1997. tr. 28,29

[2] Phạm Văn Đồng: *Về thanh niên và công tác thanh niên*. NXB Thanh niên. Hà Nội. 1985. tr. 12.



chậm, ta để cho các em vào trường phổ thông quan niệm rằng tất yếu phải học lên đại học thì mới có tiền đồ"[1]

Như vậy nhà trường phổ thông, trong đó có trường trung học cần khắc phục kiểu nhà trường khoa cử, hư văn không còn phù hợp với tính chất của nhà trường Việt Nam hiện đại và yêu cầu của xã hội. Trong bối cảnh kinh tế thị trường, toàn cầu hoá và hội nhập, người học sinh phải được đào tạo để có bản lĩnh vững vàng, năng lực thích ứng nhanh và sáng tạo với mọi hoàn cảnh.

- Phải giữ vững mục tiêu xã hội chủ nghĩa trong nội dung và phương pháp giáo dục. Nhà trường phải tiến hành giáo dục toàn diện cho học sinh và cần quan niệm lại về "học vấn phổ thông". Ngày nay, học vấn phổ thông của học sinh không chỉ là kiến thức văn hoá mà còn là kĩ năng kĩ thuật - công nghệ. Sau khi tốt nghiệp trường trung học, học sinh có khả năng đáp ứng nhanh chóng yêu cầu kinh tế - xã hội của địa phương. Mặt khác, học vấn phổ thông cũng không hẳn là yêu cầu có tính "đồng loạt" đối với tất cả học sinh. Ngay trong khi học phổ thông, học sinh được phát triển năng khiếu riêng của mình. Do đó việc thực hiện phân hoá trong dạy học trở thành xu thế khách quan do sự khác biệt giữa các học sinh về tâm lý, tố

---

[1] Phạm Văn Đồng. Tldd. Tr. 11

chất, năng khiếu. Trường trung học phân ban chính là một thiết chế giáo dục cần thiết thực hiện sự phân hoá, đồng thời phục vụ một cách có hiệu quả cho đào tạo nhân lực.

- Phương pháp giáo dục trong nhà trường phổ thông là kiên trì thực hiện giáo dục kết hợp với lao động sản xuất, lí luận gắn liền với thực tế, học đi đôi với hành, nhà trường gắn liền với gia đình và xã hội. Khắc phục sự tách biệt giữa lí thuyết và thực hành, giữa kiến thức và kĩ năng, giữa giáo dục khoa học kĩ thuật và giáo dục nhân văn. Hoạt động giáo dục của nhà trường phải gắn với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương. Giáo dục gắn với kinh tế - xã hội, nhà trường phải gắn với đời sống xã hội là quan điểm luôn luôn được nhắc nhở trong các nghị quyết, chỉ thị của Đảng và Nhà nước ta.

- Phương pháp dạy học là yếu tố năng động luôn luôn đòi hỏi được đổi mới. Trong phương pháp dạy học có phương pháp dạy và phương pháp học. Phương pháp dạy của ông thầy là hướng vào học sinh, là dạy học sinh phương pháp học. Việc đổi mới phương pháp dạy học phải hướng vào tiêu điểm chính: tôn trọng học sinh, nâng cao tính tích cực, chủ động, sáng tạo của học sinh trong quá trình dạy học. Đây là con đường chủ yếu hình thành tiềm năng của học sinh, chuyển kiến thức lí thuyết thành năng lực, kĩ năng hành động, đồng thời tạo cơ sở cho học sinh tiếp tục học suốt đời.

Chương II

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÍ LUẬN VỀ QUẢN LÍ TRƯỜNG HỌC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN LÍ CỦA HIỆU TRƯỞNG

I. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÍ LUẬN VỀ QUẢN LÍ TRƯỜNG HỌC

1.1. Trường học là tổ chức sư phạm - xã hội

Với tư cách là một tổ chức xã hội, trường học được hình thành để thực hiện mục đích nhất định. Như đã biết, tổ chức là một trong những loại hình cộng đồng cơ bản, cùng với những loại hình cộng đồng khác tạo ra cơ cấu xã hội. Dấu hiệu quyết định (tuy không phải là duy nhất) của tổ chức là mục tiêu. Do đó có thể xem tổ chức - trường học - là một cộng đồng có mục tiêu. Trường học- tổ chức cơ sở của hệ thống giáo dục - nơi tập hợp những người thực hiện nhiệm vụ chung: dạy và học, giáo dục và đào tạo những nhân cách theo mục tiêu đề ra. Với tư cách là một tổ chức, trường học luôn thể hiện tính chuyên môn hoá cao. Điều

đó được xác định bởi nhiệm vụ của nó và hoạt động của trường học chỉ có hiệu quả khi nó tập trung vào nhiệm vụ như đã nêu.

Chức năng của trường học với tư cách là một tổ chức làm cho tri thức giáo dục mang lại hiệu quả. Bản thân tri thức giáo dục không tạo nên sản phẩm (con người). Chúng chỉ tạo ra hiệu quả khi gắn vào hệ thống, tức là tri thức được hợp nhất. Thực hiện việc hợp nhất đó là nhiệm vụ của trường học và điều đó là lí do tồn tại của trường học. Và để hiểu rõ vấn đề quản lí trường học, trước hết cần đề cập đến những đặc điểm của trường học với tư cách là một tổ chức.

Trường học như một thiết chế xã hội thực hiện mục tiêu nhất định của nó. Để thực hiện mục tiêu đó, nhiệm vụ của trường học càng chuyên sâu thì khả năng hoạt động có hiệu quả càng cao. Điều đó tạo điều kiện cho các thành viên trong trường học (giáo viên và học sinh) tập trung vào dạy và học (theo nghĩa rộng của từ này) mà không có tình trạng lan man, vụn vặt, phân tán trong hoạt động. Do đó trường học là nơi tổng hợp giá trị của mọi thành viên. Họ (kể cả giáo viên và học sinh) phải xác định rõ "sản phẩm của mình" trong quá trình giáo dục và tự giáo dục. Mọi người (giáo viên và học sinh) phải hiểu rõ điều đó mới có thể giữ cho tổ chức (trường học) được liên kết và cho phép tổ chức tạo ra sản phẩm. Nếu ngược lại, tổ chức sẽ rời rạc và mất uy tín. Tư tưởng "trường ra trường, lớp ra lớp" chính là một quan

điểm đúng đắn về tổ chức. Có như vậy trường học mới có đủ tư cách là một thiết chế xã hội và không bị gạt ra ngoài xã hội.

Sản phẩm của trường học là những nhân cách theo mục tiêu dự kiến. Tuy nhiên sản phẩm đó được hình thành trong quá trình và là sản phẩm tập thể. Sự đóng góp của cá nhân bị che lấp bởi nhiệm vụ chung, mặc dù sự đóng góp đó là cực kỳ quan trọng vì không có những đóng góp của cá nhân sẽ không tạo ra sản phẩm chung của tập thể. Do đó phải xác định rõ chức năng nhiệm vụ của từng thành viên trong nhà trường và thành quả của họ cũng phải được khẳng định rõ ràng (cố gắng định lượng nếu có thể). Đó là đóng góp chung tạo nên chất lượng và hiệu quả đào tạo của nhà trường.

Trong trường học, không chỉ có một chủ thể với một chức năng duy nhất (dạy hoặc học) mà là nơi tập hợp hai chủ thể chính: giáo viên và học sinh. Đừng nghĩ rằng trong trường học chỉ có giáo viên (mặc dù giáo viên là người có vai trò chủ đạo trong quá trình giáo dục). Với tư cách là chủ thể giáo dục, học sinh cũng là thành viên có vai trò quan trọng góp phần tích cực vào quá trình giáo dục và tự giáo dục. Do đó quản lí trường học không chỉ hướng vào giáo viên (hoặc học sinh). Làm cho mỗi chủ thể thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ của mình trong sự cộng tác gắn bó hài hòa là nhiệm vụ của người quản lí trường học.

Một tổ chức luôn luôn được quản lý. Trường học cũng nằm trong đặc điểm này. Trong trường học phải có người quản lí để hướng mọi thành viên tập trung vào nhiệm vụ của nó, xây dựng chiến lược vận hành nó và xác định kết quả đạt được. Về công việc cụ thể của người quản lí sẽ đề cập ở phần khác, song trong môi trường bao gồm những trí thức, công việc quản lí không phải là ra lệnh mà là định hướng. Định hướng cho sự tự chủ, sáng tạo của từng chủ thể trong nhà trường.

Vì là nơi tập hợp những trí thức và làm việc với tri thức, mà đặc điểm của đối tượng được giáo dục (học sinh) và của tri thức là luôn luôn biến đổi, nên trường học là nơi thường xuyên diễn ra sự đổi mới. Đặc điểm này tạo điều kiện cho trường học hòa nhập với cuộc sống xã hội đang diễn ra sôi động xung quanh mình. Sự đổi mới của trường học cần hướng vào 2 vấn đề sau đây xét theo khía cạnh quản lý:

- Thứ nhất, trường học phải liên tục cải tiến những gì đang làm. Cải tiến một phương pháp giáo dục, một hình thức tổ chức giáo dục, thậm chí một dụng cụ thí nghiệm là góp phần thực hiện nhiệm vụ chung một cách có chất lượng và hiệu quả.

- Thứ hai, trường học phải có khả năng phát triển những ứng dụng mới từ những thành công của chính mình. Một sáng kiến, một kinh nghiệm tốt trong quá trình giáo dục cần phải được đông đảo giáo viên tham khảo và hơn nữa cần được cải tiến để

làm tốt hơn. Nghĩa là tạo sự đổi mới mang tính "phản ứng dây chuyền" trong tất cả các thành viên của nhà trường.

Đặc điểm cuối cùng là trường học hoạt động trong cộng đồng, các thành viên của nó sống trong cộng đồng. Tuy nhiên không vì thế mà trường học bị "hòa tan" trong cộng đồng. Hệ thống giá trị của trường học được xác định bởi nhiệm vụ của nó. Trường học phải nhận thức công việc mình đang thực hiện sẽ đóng góp cho cộng đồng và xã hội. Song xét về mặt văn hoá, trường học luôn luôn vượt qua cộng đồng, nơi nó hoạt động. Nếu văn hoá của trường học (tức hệ thống giá trị mà biểu hiện cao nhất là con người được đào tạo) thấp hơn văn hoá cộng đồng thì trường học bị hòa tan trong cộng đồng và không đóng góp gì cho xã hội. Đây cũng là lí do tồn tại của trường học với tư cách là một tổ chức sư phạm - xã hội.

1.2. Quản lí trường học

Có 3 loại quản lí chủ yếu:

- Quản lí thế giới vô sinh (quản lí các hệ thống kĩ thuật).
- Quản lí t thế giới hữu sinh (quản lí các quá trình sinh vật).
- Quản lí xã hội (quản lí Nhà nước, kinh doanh ...) .

Trường học như đã nói là một tổ chức sư phạm - xã hội, do đó ngoài đặc điểm sư phạm, trường học còn có đặc điểm như một tổ chức xã hội.

Quản lí là hoạt động vốn có của xã hội ở bất kỳ trình độ phát triển nào của nó. Có thể hiểu quản lí là sự tác động có mục đích đến tập thể những con người để tổ chức và phối hợp hoạt động của họ trong quá trình lao động. Nói một cách cụ thể, quản lí là nhằm phối hợp nỗ lực của nhiều người sao cho mục tiêu của từng cá nhân biến thành những thành tựu của xã hội. Để nhấn mạnh tính quy luật của hệ quản lý, Iu. A. Tikhômirốp đã đưa ra định nghĩa quản lí là tác động có hướng đích, dựa trên nhận thức những tính quy luật khách quan của hệ quản lý, đến các quá trình đang diễn ra nhằm đạt một cách tối ưu mục đích đặt ra[1] . Nếu dựa vào điều khiển học thì quản lí là chức năng của những hệ thống có tổ chức với bản chất khác nhau (kỹ thuật, sinh vật, xã hội) nó bảo toàn cấu trúc xác định của chúng, duy trì chế độ hoạt động, thực hiện những chương trình, mục đích hoạt động. Có thể diễn tả định nghĩa này ở dạng khác: Quản lí là bảo đảm hoạt động của hệ thống trong điều kiện có sự biến đổi liên tục của hệ thống và môi trường, là chuyển hệ thống đến trạng thái mới thích ứng với những hoàn cảnh mới.

Các hệ thống mà quản lí là thuộc tính của chính nó thì được gọi là hệ tự quản lý. Về mặt nguyên tắc, mỗi hệ tự quản lí bao gồm 2 phân hệ: phân hệ quản lí (thường gọi là cơ quan

---

[1] V.G. Afanaxep: *Con người trong quản lí xã hội*. NXB Khoa học xã hội, Hà Nội 1979, tr. 80, 81.

quản lý, chủ thể quản lý) và phân hệ bị quản lí (thường gọi là khách thể quản lí hay đối tượng của quản lý). Trường học là hệ tự quản lí[1].

Những định nghĩa trên đây cho thấy quản lí có một số dấu hiệu cơ bản như sau:

- Sự lựa chọn một cách có ý thức mục đích hoạt động.

- Luận cứ một cách khoa học cho hoạt động quản lý.

- Sự có mặt của hệ quản lí và hệ bị quản lý.

- Việc thực hiện những biện pháp bảo đảm hoạt động của hệ thống sao cho luôn thích ứng với môi trường (hoàn cảnh).

Trên cơ sở khái niệm quản lí vừa nêu ta hãy xem khái niệm quản lí trường học.

Quản lí trường học, về cơ bản khác với quản lí các lĩnh vực khác của đời sống xã hội và sản xuất. Ở đây không chỉ đơn giản thực hiện sự phân công, phối hợp các lực lượng, các mối quan hệ mà có ý nghĩa hàng đầu là các vấn đề về những tác động tổ chức sư phạm có tính hướng đích đến toàn bộ các mặt của quá trình giáo dục[(2)]. Vì vậy có thể xem quản lí trường học vừa có bản chất xã hội lại vừa có bản chất sư phạm. Đó là cách tiếp cận đòi hỏi tri thức tổng hợp của chủ thể quản lý, trong đó có Giáo dục học,

---

[1] M.I.Kôndakôp: *Cơ sở lí luận của khoa học quản lí giáo dục*. Trường CBQLGD-Viện khoa học giáo dục - 1984. tr. 90 -107.

[(2)] Nguyễn Kỳ – Bùi Trọng Tuân: *Một số vấn đề của lí luận quản lí giáo dục*. Trường cán bộ QLGD – Hà Nội – 1984. tr. 6

Xã hội học, Tâm lí học, Khoa học quản lý, Điều khiển học v.v... trong công việc hàng ngày.

Quản lí trường học có thể hiểu là một hệ thống những tác động sư phạm hợp lí và có hướng đích của chủ thể quản lí đến tập thể giáo viên và học sinh và các lực lượng xã hội trong và ngoài trường nhằm huy động và phối hợp sức lực, trí tuệ của họ vào mọi mặt hoạt động của nhà trường hướng vào việc hoàn thành có chất lượng và hiệu quả mục tiêu dự kiến. Bản chất của hoạt động quản lí là ở chỗ hệ quản lí (chủ thể quản lý) tác động một cách có hệ thống, có mục đích đến hệ bị quản lí (khách thể quản lý) nhằm thực hiện những nhiệm vụ đề ra. Như vậy là trong quá trình hoạt động, chủ thể và khách thể tương tác lẫn nhau một cách tích cực thông qua mối liên hệ thuận - nghịch. Trong nhà trường, hệ quản lí chỉ gồm có lãnh đạo trường (Hiệu trưởng và các Phó Hiệu trưởng) còn hệ bị quản lí gồm tập thể giáo viên và tập thể học sinh. Tuy nhiên, xuất phát từ vai trò chủ đạo của giáo viên có thể nói rằng: quản lí trường học chủ yếu là tác động đến tập thể những giáo viên để tổ chức và phối hợp hoạt động của họ trong quá trình giáo dục học sinh theo mục tiêu đào tạo. Trong trường luôn diễn ra quan hệ giáo dục - được giáo dục mà trước hết là quan hệ giữa hai hệ thống: tập thể giáo viên và tập thể học sinh.

Ở đây muốn lưu ý đến tính tập thể của đội ngũ giáo viên bởi vì

kết quả giáo dục học sinh là của tập thể giáo viên chứ không phải từng giáo viên riêng lẻ. Đúng như Macarencô đã nói: "Phải là tập thể các nhà giáo dục, và ở đâu mà giáo dục không gắn với tập thể và tập thể không có một chương trình công tác thống nhất, một giọng nói thống nhất, một cách tiếp cận chính xác thống nhất với trẻ em, thì ở đó không thể có một quá trình giáo dục nào hết... Tập thể các nhà giáo dục liên kết với nhau, bởi cùng một quan điểm, cùng niềm tin, không ghen tỵ nhau, không "săn đuổi" tình cảm của học sinh một cách riêng lẻ, chỉ có tập thể như vậy mới giáo dục được trẻ em[1].

1.3. Bản chất của quản lí trường học

Trường học là tổ chức giáo dục cơ sở mang tính nhà nước - xã hội – sư phạm, trực tiếp làm công tác đào tạo, thực hiện việc giáo dục xã hội chủ nghĩa cho thế hệ đang lớn lên. Nó là tế bào cơ sở, chủ chốt của bất cứ hệ thống giáo dục ở cấp nào (từ cơ sở đến Trung ương). Nói cách khác, trường học là thành tố khách thể cơ bản của tất cả các cấp quản lý, lại vừa là một hệ thống độc lập tự quản của xã hội. Do đó quản lí trường học nhất thiết phải vừa có tính chất nhà nước, vừa có tính chất xã hội (Nhà nước và xã hội cộng đồng và hợp tác

---

[1] Theo Hoàng Chúng, *Bàn về quan hệ quản lí giáo dục*, Tạp chí nghiên cứu giáo dục số 8, 1981.

trong việc quản lí nhà trường)[1] lại vừa có tính sư phạm.

Về thực chất, xét đến cùng, quản lí nhà nước đối với hệ thống giáo dục ở tất cả các cấp đều phải nhằm mục đích tạo điều kiện tối ưu cho sự vận hành thuận lợi của trường học.

Các cấp quản lí giáo dục tồn tại không phải vì bản thân chúng, mà trước hết, trên hết phải vì chất lượng và hiệu quả hoạt động của trường học (trung tâm là hoạt động đào tạo). Thành tích thực chất của trường học làm nên chất lượng của giáo dục. Chất lượng của giáo dục chủ yếu do chất lượng của trường học tạo nên.

Thế nào là quản lí trường học?

"Quản lí trường học là thực hiện đường lối giáo dục của Đảng trong phạm vi trách nhiệm của mình, tức là đưa nhà trường vận hành theo nguyên lí giáo dục, để tiến tới mục tiêu giáo dục, mục tiêu đào tạo đối với ngành giáo dục, với thế hệ trẻ và với từng học sinh".[2]

"Việc quản lí trường phổ thông là quản lí hoạt động dạy - học tức là làm sao đưa hoạt động đó từ trạng thái này sang trạng thái khác để dần dần tiến tới mục tiêu giáo dục".

---

[1] Nguyễn Ngọc Quang. *Dân chủ hoá quản lí trường phổ thông*. Nội san trường CBQLGD TW 2, tháng 6/1989.
[2] Phạm Minh Hạc. *Một số vấn đề giáo dục và khoa học giáo dục*. Nxb Giáo dục Hà Nội 1986,tr 61, 71, 72.

"Quản lí nhà trường, quản lí giáo dục là tổ chức hoạt động dạy học... Có tổ chức được hoạt động dạy học, thực hiện được các tính chất của nhà trường phổ thông Việt Nam xã hội chủ nghĩa mới quản lí được giáo dục, tức là cụ thể hoá đường lối giáo dục của Đảng và biến đường lối đó thành hiện thực, đáp ứng yêu cầu của nhân dân, của đất nước.

Quản lí trường phổ thông là tập hợp những tác động tối ưu (cộng tác, tham gia, hỗ trợ, phối hợp, huy động, điều hành, can thiệp) của chủ thể đến tập thể giáo viên - học sinh và các cán bộ khác nhằm:

- Tận dụng các nguồn lực do Nhà nước đầu tư, do lực lượng xã hội đóng góp và do lao động xây dựng vốn tự có.

- Hướng vào việc đẩy mạnh mọi hoạt động của nhà trường mà tiêu điểm là quá trình đào tạo thế hệ trẻ.

- Thực hiện có chất lượng mục tiêu và kế hoạch đào tạo, đưa nhà trường tiến lên trạng thái mới [1]

Có nhiều cách xem xét bản chất của quản lí trường học, chẳng hạn: bản chất sư phạm, tâm lý, pháp luật, kinh tế , xã hội v.v... Ở đây chỉ đề cập đến bản chất xã hội - sư phạm của quản lí trường học .

---

[1] Nguyễn Ngọc Quang. Tldd

Quản lí trường học, về bản chất là quản lí con người. Trường học, như đã nói ở trên là một tổ chức tập hợp những con người (giáo viên và học sinh) mà hoạt động của họ đều nhằm thực hiện mục tiêu giáo dục. Điều đó tạo cho họ một sự liên kết chặt chẽ không những chỉ bởi cơ chế hoạt động của những tính quy luật khách quan của một tổ chức xã hội (nhà trường), mà còn bởi hoạt động chủ quan, hoạt động quản lí của chính bản thân giáo viên và học sinh. Giáo viên và học sinh không những là khách thể mà còn là chủ thể quản lý. Với tư cách là khách thể quản lý, giáo viên và học sinh là đối tượng tác động của chủ thể quản lí (Hiệu trưởng, Phó Hiệu trưởng); song với tư cách là chủ thể quản lý, họ còn là người tham gia chủ động, tích cực vào hoạt động quản lí và biến toàn bộ hệ thống thành hệ tự quản lý.

Quản lí con người trong trường học là tổ chức một cách hợp lí lao động của giáo viên và học sinh, là tác động đến họ sao cho hành vi, công việc và hoạt động của họ đáp ứng được yêu cầu của việc đào tạo con người. Cần nhấn mạnh rằng, khác với hệ thống kĩ thuật, ở đó các hệ thống quản lí và bị quản lí tác động lẫn nhau một cách chặt chẽ, cứng nhắc, máy móc; nhưng trong quản lí con người, sự tương tác này lại mang tính chất mềm dẻo và linh hoạt, bởi vì con người không thụ động phản ứng lại tác động quản lý. Điểm nữa là trong hệ quản lí trường học, như bất kỳ tổ chức xã hội nào, thông tin từ người lãnh đạo (Hiệu

trưởng) đến người thừa hành (Học sinh) thường phải qua hàng loạt khâu trung gian. Hành trình của thông tin ngược cũng như vậy. Đó là lí do vì sao việc bảo đảm thông tin kịp thời, chính xác là yêu cầu thường xuyên đặt ra cho công việc quản lí trường học.

Trong thực tế, giáo viên và học sinh gắn với rất nhiều quan hệ trong cộng đồng, trong xã hội. Do đó quản lí trường học phải đặt trong mối quan hệ với quản lí xã hội và nhiệm vụ quan trọng của nó là phải thiết lập một sự kết hợp tối ưu giữa những lợi ích, tình trạng và sự phát triển của cá nhân, của tập thể và của xã hội để có thể điều hòa những yêu cầu phát triển của cá nhân, của tập thể và của xã hội. Vậy quản lí con người trong trường học nghĩa là gì? Thực chất đó là việc xác định vị trí của mỗi người trong hệ thống xã hội, quy định chức năng, quyền hạn, nghĩa vụ, quan hệ cùng vai trò xã hội của họ mà trước hết là trong phạm vi trường học với tư cách là tổ chức xã hội. Mỗi người, đặc biệt là giáo viên phải hiểu rằng vị trí và giá trị xã hội của họ phụ thuộc trước hết vào chính bản thân họ, vào những phẩm chất cá nhân, vào trình độ nghề nghiệp và trình độ văn hoá nói chung của họ, vào thái độ lao động, vào cống hiến của họ đối với sự nghiệp giáo dục thế hệ đang lớn lên. Để cho giáo viên có thể thực hiện đầy đủ vai trò xã hội của mình, cần chú ý hai mặt: một mặt chủ thể quản lí (Hiệu trưởng) phải đề ra cho họ những yêu cầu nhất định, bắt hành vi của họ phải phù hợp với những quy tắc, những luật

lệ, những nền nếp giáo dục đã được chấp nhận; mặt khác lại phải chú ý đến những năng lực và khuynh hướng của họ, những phẩm chất cá nhân và nhu cầu của họ, tạo ra cho họ những điều kiện để sử dụng năng lực có hiệu quả lớn nhất vì lợi ích chung và lợi ích của chính họ. Do đó khi phân công giáo viên, khi giao việc cho họ, người Hiệu trưởng phải rất chú ý đến vấn đề này, sao cho có thể khai thác mặt mạnh của mọi người, tạo thành thế mạnh tổng hợp của nhà trường trong việc giáo dục học sinh.

Ta vừa nói đến vai trò xã hội của giáo viên. Để thực hiện tốt vai trò này, người Hiệu trưởng phải tạo điều kiện thuận lợi cho giáo viên, bảo đảm cho họ thích nghi, "hòa" vào tập thể xã hội. Thích nghi là một hiện tượng tâm lí phức tạp bao gồm một số yếu tố tạo thành tương đối độc lập nhưng lại có quan hệ hữu cơ với nhau. Đó là:

- Sự thích nghi về mặt sinh lý, thể chất là sự phù hợp với những điều kiện thể lực của hoạt động (chẳng hạn điều kiện vệ sinh học đường).

- Sự thích nghi về mặt tâm lí là sự phù hợp bên trong của cá nhân với những yêu cầu của tổ chức, sự an tâm, hài lòng với công việc.

- Sự thích nghi về mặt xã hội - tâm lý, thích nghi giữa các cá nhân là sự phù hợp, là quan hệ với những thành viên khác trong tập thể, với đồng nghiệp, với lãnh đạo.

- Sự thích nghi về mặt xã hội (theo nghĩa hẹp) là sự phù hợp của con người với các quy tắc, các giá trị, các tiêu chuẩn, chuẩn mực hành vi được chấp nhận trong tập thể.

Như vậy quản lí con người chính là quản lí các điều kiện mà trong đó con người lao động. Người Hiệu trưởng phải ý thức được điều này và coi đó là trách nhiệm của mình. Song quản lí trường học không những giúp cho các thành viên thực hiện vai trò của mình có hiệu quả, mà còn phải kiểm tra, uốn nắn, đánh giá việc thực hiện vai trò đó.

1.4. Về tính đặc thù của quản lí trường trung học

Tính đặc thù của quản lí trường trung học làm cho nó phân biệt hẳn với mọi loại quản lí xã hội khác, nó được quy định trước hết bởi bản chất của quá trình dạy học - giáo dục, trong đó học sinh vừa bị quản lí lại vừa tự quản hoạt động học tập của bản thân: sản phẩm của sự đào tạo của nhà trường là nhân cách người lao động có văn hoá. Chỉ có nắm vững đặc thù của quản lí trường trung học người cán bộ quản lí giáo dục mới có thể đưa nhà trường tiến lên trạng thái mới, thực hiện được mục tiêu quản lí của nhà trường. Song, tính đặc thù của quản lí trường trung học phụ thuộc nhiều vào đặc điểm lao động sư phạm của giáo viên. Đặc điểm đó là:

a. Lao động của giáo viên được chuyên môn hoá cao

b. Đối tượng của lao động sư phạm là trẻ em(trong độ tuổi 11đến17)

c. Phương tiện lao động chủ yếu của giáo viên là phương tiện tinh thần.

d. Thời gian lao động trên lớp của giáo viên khó tách bạch khỏi thời gian lao động ngoài giờ lên lớp. Bất cứ lúc nào, người giáo viên vẫn có thể nghĩ về công việc sư phạm của mình.

e. Mặt kinh tế của lao động sư phạm gắn chặt với mặt giáo dục.

g. Hiệu quả là hiệu suất lao động của người giáo viên, là chất lượng thực hiện mục tiêu đào tạo. Nó được biểu hiện bằng nhân cách học sinh (trình độ có giáo dục, trình độ lĩnh hội các cơ sở khoa học).

Như vậy tính đặc thù của quản lí trường học là ở chỗ, đó là việc quản lí quá trình dạy học - giáo dục và ở tính chất các mối quan hệ quản lí trong nhà trường. Quản lí quá trình dạy học - giáo dục là tạo sự thống nhất gắn bó hữu cơ giữa dạy học và giáo dục. Dạy học không thể tách rời giáo dục. Nói như đồng chí Phạm Văn Đồng: "Trí dục phải đi đến đức dục và đức dục là kết quả tất yếu của sự hiểu biết"[1]. Nói rộng hơn, quản lí trường học phải tạo nên sự thống nhất giữa dạy chữ, dạy người, dạy nghề phổ thông trong trường phổ thông. Mối quan hệ quản lí trong nhà trường cũng rất đặc

---

[1] Phạm Văn Đồng "Đào tạo thế hệ trẻ của dân tộc thành những người chiến sĩ cách mạngdung cảm, thông minh,-sáng tạo, Nxb. Gáo dục, hà nội, 1969, tr.135."

biệt: Đây là quan hệ liên nhân cách, quản lí cộng đồng và hợp tác theo tinh thần dân chủ- tự quản cao độ.

Sự quản lí của Hiệu trưởng đối với giáo viên chỉ có thể là những tác động mang tính dân chủ được thể chế hoá, nhằm thuyết phục, giúp đỡ, tạo điều kiện cho giáo viên có thể phát huy được hết năng lực tự quản quá trình dạy học - giáo dục của mình. Đến lượt mình, giáo viên lại phải quản lí việc học tập, tự giáo dục của học sinh.

Tóm lại: quản lí trường học, thực chất là quá trình hình thành - tự hình thành nhân cách của học sinh trong và bằng hoạt động cộng đồng - hợp tác liên nhân cách giữa các thành viên trong nhà trường với nhau và với xã hội.Do đó, các mối quan hệ quản lí trong trường học, đặc biệt trong quá trình dạy học - giáo dục, mang bản chất tính dân chủ và tự quản hết sức sâu sắc.

1.5. Cơ chế quản lí trường học

Thực tiễn công tác quản lí trường học nói riêng, quản lí giáo dục nói chung còn nhiều điều bất cập. Trình độ cán bộ lãnh đạo còn hạn chế, công tác chỉ đạo chưa thích ứng kịp thời với biến đổi của khoa học hiện đại và cuộc sống xã hội ngoài nhà trường. Chế độ chính sách một mặt còn nhiều điều bất hợp lý, chưa khuyến khích nỗ lực sư phạm của giáo viên, song mặt khác chưa được chấp hành nghiêm chỉnh, còn biểu hiện tuỳ tiện. Nên

nếp, kỉ luật sư phạm còn có nơi lỏng lẻo, uy tín giáo viên và nhà trường bị giảm sút.

Mặt khác, nhiều Hiệu trưởng mất khá nhiều thời gian hội họp hoặc làm việc khác mà không có hoặc có rất ít thời gian đầu tư chỉ đạo chuyên môn v.v... Đó là cơ sở thực tiễn cần thiết phải đề cập đến vấn đề cơ chế quản lí trường học. Đây là vấn đề phức tạp và được xét ở nhiều bình diện. Song, một cách vắn tắt có thể quan niệm cơ chế quản lí trường học là sự chuyển tải những đòi hỏi khách quan thành hành động thực tiễn. Do đó có thể hiểu cơ chế quản lí trường học là cái điều khiển hành vi của các thành viên và của cả tập thể sư phạm trong nhà trường hướng vào mục tiêu đã định. Theo quan niệm rộng rãi, cơ chế quản lí bao gồm hệ thống kế hoạch, những chỉ tiêu phát triển trong khoảng thời gian nào đó, những tiêu chuẩn đánh giá công việc của cá nhân và tập thể sư phạm; đó còn là hệ thống các điều luật, các quy tắc, các nền nếp, là hệ thống chỉ dẫn hành động, những biện pháp khuyến khích, là thủ tục hoạt động và quan hệ giữa các bộ phận trong nội bộ nhà trường, là hệ thống qui định thông tin (xuôi ngược)... Như vậy, cơ chế quản lí có thể hiểu *là cách thức theo đó quá trình (hoặc hoạt động) quản lí được thực hiện*. Cơ chế quản lí đặt các thành viên của nhà trường trong những phạm vi, những điều kiện nhất định để làm sao cho họ hoạt động có hiệu quả. Hiện nay trong ngành giáo dục đang

thực hiện phong trào "Kỷ cương, tình thương, trách nhiệm", đó chính là cuộc vận động nhằm hoàn thiện cơ chế quản lí trường học, một nhân tố tích cực nâng cao chất lượng và hiệu quả giáo dục.

II. HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN LÍ CỦA HIỆU TRƯỞNG

2.1. Mục tiêu quản lí của Hiệu trưởng

Khi bàn về vấn đề này, liên quan trực tiếp và trước hết là ***mục tiêu quản lý***. Căn cứ vào mức độ thực hiện mục tiêu quản lí trường học để xem xét hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng.

Có thể coi mục tiêu quản lí là *điểm xuất phát* của quá trình quản lý. Mục tiêu quản lí không đồng nhất với mục tiêu giáo dục, mặc dù nó liên quan chặt chẽ với mục tiêu giáo dục. Mục tiêu quản lí là trạng thái mong muốn trong tương lai đối với hệ thống giáo dục, đối với trường học (là đơn vị của hệ thống) hoặc đối với một số thông số chủ yếu của hệ thống giáo dục, của nhà trường[1]. Trong phạm vi nhà trường, có thể hiểu mục tiêu quản lí giáo dục đồng nghĩa với một mục tiêu quản lí trường học.

2.1.1. Mục tiêu quản lí trường học quy định phương hướng và tính chất hành vi của toàn bộ hoạt động trong nhà trường. Ngoài ra nó còn quy định nội dung, cơ cấu tổ chức phương pháp

---

[1] Hà Thế Ngữ. *Mục tiêu quản lí giáo dục* - Tạp chí NCGD, 1982, N°3

quản lí để đạt mục tiêu giáo dục. Vì vậy phương pháp tiếp cận theo mục tiêu hoặc quản lí theo mục tiêu (MBO: Management by objectives như thuật ngữ tiếng Anh) là cách tiếp cận mà đặc trưng của nó là thiết lập sự phụ thuộc trực tiếp của tất cả các yếu tố của hệ thống quản lí (trường học) với mục tiêu quản lý. Chẳng hạn đối với trường THCS, nâng cao chất lượng dạy và học là yếu tố quan trọng "đẩy mạnh thực hiện phổ cập cấp 2" như nghị quyết 4 của BCHTW Đảng khoá VII đã nêu; hoặc công tác quản lí việc nâng cao trình độ nghiệp vụ giáo viên đòi hỏi phải vừa sâu, vừa rộng lại vừa có tính thực tiễn phù hợp với sự đổi mới chức năng đào tạo của trường THCS và trường THPT, với kinh tế - xã hội, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

2.1.2. Bước vào thế kỉ XXI, giáo dục nói chung, giáo dục phổ thông, trong đó có giáo dục trung học nói riêng phải quán triệt một số quan điểm mang tính truyền thống, hiện đại và toàn cầu. Chẳng hạn trường trung học phải là hệ thống mở trong cộng đồng. Đây chính là biểu hiện của quy luật tác động qua lại giữa giáo dục và kinh tế - xã hội, là sự trả lại bản chất xã hội cho giáo dục được thể hiện trong các nghị quyết của Đảng về giáo dục. Giáo dục theo nghĩa rộng nhất của nó đang ở ngã ba đường của sự phát triển xã hội và tri thức và điều quan trọng là của những quá trình thay đổi và khả năng đưa ra sự lựa chọn. Những người làm công tác giáo dục nhận ra rằng giáo dục không phải là một

hiện tượng biệt lập và cũng không phải là hiện tượng phụ thuộc: nó nhận về và nó đóng góp phần của nó: nó tạo ra và được tạo ra. Nó mang tính sáng tạo cao nhất khi nó được đưa vào môi trường tổng thể xã hội - con người - tri thức của tương lai[1].

Quản lí trường học theo quan điểm này phải là làm sao cho nhà trường với tư cách là một tổ chức xã hội trở thành trung tâm văn hoá - giáo dục trong cộng đồng. Như vậy không thể tách rời nhà trường và xã hội, do đó quản lí trường học phải sử dụng những hình thức tổ chức, những biện pháp sao cho quá trình nhà trường gắn với quá trình xã hội. Việc thực hiện chức năng kép của nhà trường (như đã nói ở trên) lại càng đòi hỏi thể hiện sự gắn bó các quá trình đó trong công tác quản lí nhà trường

.2.1.3. Giống như bất kỳ hệ quản lí nào, mục tiêu quản lí

trường trung học xuất phát từ đối tượng của quản lí giáo dục, đó là quá trình giáo dục (theo nghĩa rộng) bao gồm 2 quá trình bộ phận có quan hệ khăng khít: phát triển giáo dục và phát triển nhân cách. Quá trình thứ nhất nhằm thực hiện việc phổ cập, nâng cao, hoàn thiện trình độ văn hoá chung (dân trí) trong cộng đồng. Ở phương diện này nhà trường là tổ chức văn hoá - giáo dục trong cộng đồng. Quá trình thứ hai nhằm hình thành và phát

---

[1] Roja Roy Singh. *Nền giáo dục cho thế kỉ XXI*: Những triển vọng của châu Á - Thái Bình Dương - Viện KHGD, 1994, tr. 30,31.

triển năng lực con người bao gồm nhiều quá trình bộ phận như quá trình giáo dục trí tuệ, quá trình giáo dục đạo đức, quá trình giáo dục lao động - KTTH - hướng nghiệp... Ở phương diện này, nhà trường là thiết chế xã hội đặc biệt có chức năng hình thành và phát triển toàn diện nhân cách. Đối với trường trung học, việc nâng cao chất lượng dạy và học quan hệ chặt chẽ với việc duy trì và phát triển quy mô giáo dục (quan hệ chất lượng - số lượng). Về vấn đề này, việc xác định mục tiêu quản lí trong thực tiễn còn nhiều thiếu sót là chưa gắn phát triển giáo dục và nâng cao chất lượng giáo dục với mục tiêu và yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, hoặc còn tình trạng chú trọng biện pháp giáo dục trong trường mà coi nhẹ việc quản lí dân số học đường (số học sinh trong độ tuổi) trong cộng đồng.

2.1.4. Ở trung tâm nhà trường là cá nhân người học và quá trình học và cái mà họ học được rồi sau đó có khả năng sử dụng nó. UNESCO đã nêu 4 trụ cột: Học để biết, học để làm, học để cùng chung sống và học để tự khẳng định mình. Quan niệm "biết" chỉ là sự chưng cất quá khứ bây giờ chưa đủ,"biết" đồng thời là xem xét và thực hiện sự lựa chọn và nhận thức sâu sắc về tương lai và hành động một cách phù hợp. Như vậy đòi hỏi việc tổ chức giáo dục sao cho sự khám phá sáng tạo của người học được đề cao, quan hệ cộng tác người - người (trong đó có quan hệ giáo viên - học sinh, học

sinh - học sinh) được đẩy mạnh. Đây chính là điểm yếu trong phương pháp giáo dục của ta và trở thành mối quan tâm của công tác quản lí trường học.

Từ vị trí của người học như vừa nêu, mục tiêu của nhà trường là mục tiêu phát triển sự sáng tạo. Hướng theo mục tiêu này, hoạt động học tập của người học được đưa vào vị trí đích thực của nó tức là vào bên trong mỗi người. Điều đó được thực hiện nhờ sự tác động lẫn nhau thường xuyên giữa suy nghĩ và hành động, giữa lí thuyết và thực hành. Qua đó, học sinh có điều kiện phát huy năng lực vận dụng tri thức vào các tình huống cụ thể, năng lực phát hiện và giải quyết vấn đề.

Từ những luận điểm nêu trên, một trong những mục tiêu quản lí trường học là tổ chức thực hiện đầy đủ, cân đối nội dung giáo dục nhằm nâng cao chất lượng giáo dục, trong đó phẩm chất và năng lực sáng tạo là nhân tố quan trọng. Công tác quản lí trường học ở đây là trước hết nâng cao nhận thức trong giáo viên về người học sinh trong giai đoạn mới, sau đó là hướng việc bồi dưỡng giáo viên đổi mới phương pháp giáo dục- giảng dạy hướng vào người học (hoặc "lấy học sinh làm trung tâm") nhằm kích thích phát triển năng lực sáng tạo của từng học sinh.

2.1.5. Sau đây ta hãy đề cập đến *hệ thống những mục tiêu quản lí* của trường trung học. Nhưng trước hết hãy xem thực chất mục tiêu quản lí trường phổ thông là gì?

- Mục tiêu quản lí của nhà trường là những chỉ tiêu cho mọi hoạt động của nhà trường được dự kiến trước khi triển khai những hoạt động đó. Đây là một hệ thống đa cấp, vì tính chất đa dạng, phức tạp của hoạt động đào tạo thế hệ trẻ. Mục tiêu quản lí được cụ thể hoá trong bản kế hoạch năm học hàng năm của nhà trường. Mục tiêu quản lí theo cách hiểu đó chính là mô hình tư duy của trạng thái sẽ đạt tới của nhà trường cuối năm học, tức là trạng thái có thể có, mong muốn và tất yếu của nhà trường nếu mọi người thực hiện được bản kế hoạch năm học.

- Hệ thống mục tiêu quản lí đó cũng chính là những nhiệm vụ - chức năng mà tập thể nhà trường phải thực hiện trong suốt quá trình năm học.

- Khi kết thúc năm học, nếu những mục tiêu đó được thực hiện trọn vẹn thì chính chúng cũng lại là những kết quả, những thành tích của nhà trường trong việc thực hiện kế hoạch.

Tóm lại, khi nói tới mục tiêu quản lí là nói tới mong muốn, dự kiến, đó cũng là nhiệm vụ - chức năng, cái phải thực hiện trong khi triển khai hoạt động và đồng thời đó cũng chính là cái đạt được (kết quả) khi kết thúc hoạt động[1].

Sau đây ta hãy xem xét *nội dung của các mục tiêu quản lí*

---

[1] *Nguyễn Ngọc Quang - nhà sư phạm, người góp phần đổi mới lí luận dạy học*. Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội, 1998, tr. 141,142.

trường trung học.

Hoạt động của trường phổ thông rất phức tạp và đa dạng: người Hiệu trưởng bận trăm công, nghìn việc, từ lớn đến nhỏ, từ chiến lược đến chiến thuật - sự vụ. Để giúp người cán bộ quản lí nhà trường định hướng được trí tuệ và nguồn sức lực của mình một cách tập trung, hợp lí vào những mũi quan trọng, xung yếu, cần xác định rõ những mục tiêu cơ bản, trọng tâm dưới đây.

1. Chỉ đạo phổ cập giáo dục trên địa bàn địa lí - hành chính của trường một cách thường xuyên và có kế hoạch.

Đây là một nhiệm vụ hết sức quan trọng nhằm đảm bảo quyền được học hành của trẻ em trong độ tuổi thuộc dân số của địa bàn nơi trường đóng. Nhiệm vụ này chưa được các trường lưu ý thực hiện, nó bao gồm các công việc sau đây:

a. Theo dõi dân số ở độ tuổi đi học, nắm vững trong đó tỉ lệ trẻ đi học, trẻ không đến trường, tìm hiểu lí do.

b. Quản lí chặt chẽ sĩ số đang học ở trường: theo dõi "luồng" học sinh từ lúc tuyển vào lớp đầu cấp, sau khi tốt nghiệp (lên lớp, lưu ban, bỏ học, chuyển trường), căn cứ vào đó đánh giá "hiệu suất đào tạo" của trường. Tìm mọi biện pháp để duy trì sĩ số đi học, giảm tỉ lệ lưu ban và tỉ lệ bỏ học.

c. Nâng cao chất lượng đào tạo, gắn chặt với giáo dục hướng nghiệp, phù hợp với thị trường lao động và nhu cầu nghề nghiệp của

địa phương, làm sao cho học sinh khi ra trường thích nghi nhanh chóng với lao động xã hội.

d. Theo dõi việc phân "luồng" học sinh tốt nghiệp của trường, liên hệ thường xuyên với các cơ sở có nhu cầu sử dụng học sinh tốt nghiệp chủ yếu trên địa bàn của trường, điều tra tác dụng tích cực và tiêu cực của việc đào tạo của nhà trường đối với xã hội về lao động.

e. Kết quả của những nhiệm vụ trên phải được nhà trường tổng hợp và báo cáo với cấp quản lí chính quyền địa phương và ngành để có kế hoạch phát triển giáo dục hợp lí (phù hợp với nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương, với chủ trương của ngành và với khả năng các nguồn dự trữ mà nhà trường được đầu tư).

2. Bảo đảm chất lượng của quá trình dạy học - giáo dục thông qua ba hình thức tổ chức: dạy học, hoạt động xã hội và hoạt động lao động. Muốn thế cần tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo một cách hợp lý, coi trọng chất lượng, tránh hình thức chủ nghĩa. Mặt khác, chú trọng tổ chức và quản lí đổi mới chương trình và phương pháp dạy học THCS và THPT.

3. Xây dựng tập thể giáo viên - học sinh, các đoàn thể và tổ chức trong trường; thực hiện công tác tổ chức cán bộ, bảo đảm chính sách; chăm lo nâng cao trình độ nghiệp vụ và đời sống tinh thần và vật chất của cán bộ, giáo viên.

4. Sử dụng, xây dựng và bảo quản cơ sở vật chất -kỹ thuật của nhà trường; quản lí tài chính; tổ chức hoạt động kinh tế hợp pháp để

xây dựng vốn tự có, kết hợp thống nhất với hoạt động đào tạo.

5. Đẩy mạnh xã hội hoá công tác giáo dục.

Thu hút, tổ chức và phối hợp sự tham gia - hỗ trợ của các lực lượng xã hội ngoài trường vào việc xây dựng nhà trường từ cơ sở vật chất đến việc tạo ra môi trường giáo dục thống nhất (nhà trường - gia đình - xã hội), kể cả việc tham gia quản lí nhà trường.

6. Tiến hành kiểm tra nội bộ, kết hợp với sự thanh tra từ bên ngoài nhà trường, nhằm đảm bảo mối liên hệ nghịch thường xuyên và bền vững nhằm đánh giá chủ yếu về:

a. Chất lượng giáo dục chính trị, tư tưởng, đạo đức, trình độ được giáo dục của học sinh.

b. Chất lượng học tập các môn văn hoá, khoa học kĩ thuật.

c. Chất lượng và kết quả của các hoạt động lao động, giáo dục KTTH, hướng nghiệp và dạy nghề phổ thông.

d. Chất lượng hoạt động của tập thể sư phạm, chất lượng bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm, đời sống của giáo viên.

đ. Tình trạng cơ sở vật chất - kĩ thuật, tình hình sử dụng kinh phí.

7. Thường xuyên cải tiến quản lí nội bộ: Tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng nhà trường; bảo đảm quản lí tập trung dân chủ; nâng cao ý thức tự quản của các bộ phận trong trường, tạo nên sự đoàn kết nhất trí trên cơ sở nhiệm vụ trung tâm của nhà trường, lấy chất lượng và hiệu quả của việc thực hiện kế hoạch làm chuẩn đánh

giá, nâng cao văn hoá quản lý.

2.2. Hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng

2.2.1. Trước hết cần bàn đến *chức trách của Hiệu trưởng*. Khi bàn đến hiệu quả công tác của Hiệu trưởng, cần làm rõ chức trách, nhiệm vụ của ông ta. Đây là vấn đề có liên quan mật thiết đến hiệu quả công tác quản lí nhà trường. Trách nhiệm này thể hiện tập trung ở 3 chức trách chủ yếu sau đây:

Thứ nhất, Hiệu trưởng- người công chức giữ chức vụ lãnh đạo nhà trường. Người Hiệu trưởng trường công lập phải là một công chức, đó là một trong "những công chức được tuyển dụng, bổ nhiệm hoặc giao giữ một công vụ thường xuyên" (khoản 3 Điều 1 Pháp lệnh cán bộ, công chức). Trong Luật Giáo dục, khoản 1 Điều 49 ghi rõ: "Hiệu trưởng là người chịu trách nhiệm quản lí các hoạt động của nhà trường, do cơ quan Nhà nước có thẩm quyền bổ nhiệm, công nhận".

Như vậy, Hiệu trưởng là người đại diện chức trách hành chính. Do đó, việc quán triệt các văn bản nhà nước là điều kiện tiên quyết thi hành chức trách của mình. Hàng năm, các văn bản tăng thêm, điều đó có nghĩa là sự phong phú về mặt thể chế nhà nước tăng theo mức độ phức tạp của đời sống nhà trường. Việc tập hợp các văn bản pháp quy là hết sức cần thiết, ít nhất có 3 tác dụng sau:

- Cho bản thân Hiệu trưởng, làm sao để có thể đưa ra quyết

định luôn luôn phù hợp với quy chế.

- Để bồi dưỡng giáo viên, tạo điều kiện cho họ cùng tham gia quản lí nhà trường.

- Để trả lời cha mẹ học sinh và các tổ chức xã hội liên quan đến nhà trường, tạo điều kiện cho họ hiểu biết và tham gia có kết quả vào việc giáo dục của nhà trường.

Mặt khác, là công chức, hiệu trưởng phải thực hiện trách nhiệm và nghĩa vụ của mình theo Điều 6 Pháp lệnh cán bộ công chức và phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động thuộc thẩm quyền theo quy định của Pháp luật (Điều 7 Pháp lệnh cán bộ công chức).

Là người quản lí trường học, Hiệu trưởng phải nắm vững chu trình quản lí thông thường trong hoạt động quản lý. Chu trình đó thường thể hiện qua các chức năng: Dự kiến, tổ chức, quyết định, phối hợp và trọng tài. Tuy nhiên, trong quản lí nhà trường các chức năng trên thể hiện ở các hoạt động cụ thể: Kế hoạch hoá và thống kê, kế hoạch dạy và học, quản lí nhân sự, quản lí trường sở và thiết bị dạy học - giáo dục, quản lí tài chính và kiểm tra ngân sách,.v.v...

Thứ hai, Hiệu trưởng - chuyên gia giáo dục với chức trách này, người Hiệu trưởng trước hết phải là nhà canh tân giáo dục. Đương nhiên, chức trách này được thực hiện thường xuyên, song càng quan trọng khi có vấn đề đổi mới giáo dục. Hội đồng Châu Âu định nghĩa canh tân như: "sự thích nghi của hệ thống giáo dục với những đòi hỏi

của cả sự tiến hoá xã hội lẫn sự tiến bộ của kiến thức của chúng ta về sự phát triển của trẻ em[1]. Như vậy sự canh tân giáo dục nhằm mục đích vì sự phát triển của xã hội và vì sự phát triển của trẻ em.

"Các canh tân sư phạm có nhiều dạng: thay thế (ví dụ thay thế sách giáo khoa) thay đổi (ví dụ: đưa làm việc theo nhóm vào). Canh tân liên quan đến tất cả các lĩnh vực của hệ thống giáo dục: Chức năng của nhà trường, chương trình cá thể hoá, chương trình, kế hoạch dạy học, tổ chức, sử dụng nhân sự, bố trí trường sở..."[2].

Ở nước ta, việc đổi mới giáo dục THCS và THPT đã và đang được nghiên cứu, triển khai thực hiện. Thực chất đây là sự canh tân toàn diện giáo dục bậc trung học. Trong Luật Giáo dục, Khoản 1 Điều 53 ghi rõ nhà trường có nhiệm vụ: "Tổ chức giảng dạy, học tập và các hoạt động giáo dục khác theo mục tiêu, chương trình giáo dục". Hiệu trưởng có trách nhiệm cao trong việc thực hiện nhiệm vụ trên và phải là "con chim đầu đàn của tập thể sư phạm". Trọng trách này đòi hỏi Hiệu trưởng phải am hiểu việc giảng dạy. Muốn vậy, Hiệu trưởng phải nắm vững chương trình các môn học, nắm vững phương pháp đặc trưng của từng môn học, thường xuyên nắm bắt sự đổi mới trong chương trình, nội dung, phương pháp giảng dạy và nhất là nắm bắt kịp thời những thành tựu Khoa học giáo dục

[1, 2] theo Jean valéien:Công tác quản lí hành chính và sư phạmcủa trường tiểu học. TCBQLGD, Hà Nội, 1997, tr.147.

(KHGD) trong nước và trên thế giới. Đây là điều kiện tối thiểu giúp Hiệu trưởng bồi dưỡng, tư vấn, đánh giá lao động của giáo viên.

Thứ ba, Hiệu trưởng - người hoạt động xã hội. Chức trách này xuất phát từ nhiệm vụ nhà trường được quy định tại Khoản 5 và 6 Điều 53 Luật giáo dục. "Nhà trường có nhiệm vụ:

- Phối hợp với gia đình người học, tổ chức, cá nhân trong hoạt động giáo dục.

- Tổ chức cho nhà giáo, cán bộ, nhân viên và người học tham gia các hoạt động xã hội".

Để phát triển sự nghiệp giáo dục, một trong những quan điểm quan trọng mà Đảng và Nhà nước ta đã nêu ra, đó là quan điểm xã hội hoá. Xã hội hoá sự nghiệp giáo dục thực chất là:

- Vận động và tổ chức sự tham gia rộng rãi của nhân dân, của toàn xã hội vào giáo dục.

- Xây dựng cộng đồng trách nhiệm của các tổ chức Đảng, Nhà nước, đoàn thể nhân dân, các tổ chức kinh tế, các doanh nghiệp và các tầng lớp nhân dân đối với việc tạo ra và phát triển môi trường kinh tế - xã hội cho hoạt động giáo dục.

- Đa dạng hoá các hình thức học tập, mở rộng cơ hội cho mọi người được tham gia chủ động và bình đẳng vào giáo dục.

- Đa dạng hoá các nguồn đầu tư, tạo điều kiện cho giáo dục phát triển.

Như vậy. Hiệu trưởng cũng có trách nhiệm quan trọng trong việc thực hiện và vận động thực hiện xã hội hoá công tác giáo dục, đồng thời tham mưu cho cấp uỷ và chính quyền đề ra chủ trương phù hợp thực hiện xã hội hoá công tác giáo dục trong địa bàn nơi trường đóng. Rõ ràng kĩ năng giao tiếp, vận động, tổ chức, phối hợp v.v... của Hiệu trưởng trong lĩnh vực hoạt động ngoài nhà trường là quan trọng và cần thiết để không những thực hiện yêu cầu đối với người lãnh đạo giỏi, chuyên gia giỏi mà còn đáp ứng yêu cầu là nhà hoạt động xã hội có uy tín trong cộng đồng.

2.2.2 Các phạm trù quản lí trường học

Đối với người Hiệu trưởng, việc thực hiện các chức trách nêu trên tập trung vào 4 phạm trù hoạt động chủ yếu sau đây:

a. Điều hành các hoạt động: hoạt động dạy và học, hoạt động phục vụ... Tiêu điểm của các hoạt động trong trường là hoạt động dạy và học.

b. Điều hành các mối quan hệ: quan hệ thầy - trò, quan hệ thầy - thầy, trò - trò, quan hệ giữa các bộ phận, tổ, ban, phòng...

c. Điều hành các tác động khách quan đối với nhà trường: chủ trương của cấp trên, chủ trương của lãnh đạo địa phương.

d. Điều hành công tác của bản thân người Hiệu trưởng.

Khi điều hành các hoạt động phải chú ý các yêu cầu như:

a. Hoạt động của nhà trường phù hợp với chủ trương của cấp trên và của địa phương.

b. Đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, địa phương.

c. Có kết quả và hiệu quả cụ thể.

Khi điều hành các mối quan hệ phải chú ý đến các yêu cầu như:

a. Tạo ra kỉ cương, nền nếp

b. Tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng

c. Tạo ra không khí thiện chí, tin cậy.

Khi điều hành các tác động khách quan cần chú ý thời cơ, khả năng và hiện thực, tận dụng mặt tích cực, hạn chế tiêu cực.

Khi điều hành công tác của bản thân người quản lí cần chú ý tạo cho mình quyền lực bằng uy tín chân chính, chú ý phát triển và bồi dưỡng tinh hoa trong đội ngũ giáo viên để giữ sự bền vững của tổ chức, công bằng trong thưởng phạt...

2.2.3. Về nhiệm vụ cụ thể của Hiệu trưởng: Trong "Điều lệ trường Trung học" theo quyết định số 23/2000/QD-BGD-ĐT ngày 11 tháng 7 năm 2000 của Bộ trưởng Bộ GD và ĐT, Điều 17 đã quy định 7 nhiệm vụ của Hiệu trưởng, gồm:

a. Tổ chức bộ máy nhà trường;

b. Xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện nhiệm vụ năm học;

c. Quản lí giáo viên, nhân viên, học sinh; quản lí chuyên môn; phân công công tác, kiểm tra, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của giáo viên, nhân viên;

d. Quản lí và tổ chức giáo dục học sinh;

đ. Quản lí hành chính, tài chính, tài sản của nhà trường;

e. Thực hiện các chế độ chính sách của Nhà nước đối với giáo viên, nhân viên, học sinh; tổ chức thực hiện Quy chế dân chủ trong hoạt động của nhà trường;

g. Được theo học các lớp chuyên môn, nghiệp vụ và hưởng các chế độ hiện hành".

Những điều vừa trình bày về chức trách, nhiệm vụ của người Hiệu trưởng liên quan chặt chẽ đến hiệu quả công tác của ông ta sẽ trình bày dưới đây.

2.2.4. Muốn nói đến ***hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng***, trước hết cần phải hiểu thế nào là "hiệu quả". Có nhiều cách hiểu khác nhau về thuật ngữ này, chẳng hạn:

- Theo cách hiểu thông thường, hiệu quả được hiểu là kết quả, tác dụng (effect), "kết quả như yêu cầu của việc làm mang lại" [1]

- Khi bàn về "Nội dung khảo sát đánh giá hiệu quả công tác", tác giả Vương Lạc Phu và Tưởng Nguyệt Thần, trong cuốn "Khoa học lãnh đạo hiện đại" đã quan niệm rằng khi khảo sát hiệu quả của lãnh đạo là gắn kết 2 yếu tố: theo tiêu chuẩn và lấy

---

[1] *Từ điển tiếng Việt* - Hoàng Phê (chủ biên) - Trung tâm từ điển ngôn ngữ Hà nội, Hà Nội, 1992.

thực tế để kiểm tra và đối chiếu với nhau để thấy sự chênh lệch giữa chúng. Tính hiệu quả của lãnh đạo là sự đối chiếu giữa thay đổi trạng thái tổ chức, thay đổi hoàn cảnh tổ chức và thay đổi quan hệ tổ chức với hoàn cảnh do dự định của lãnh đạo[1].

- Khi đánh giá hiệu quả quản lí của Hiệu trưởng có thể căn cứ vào đối tượng quản lí chủ yếu của Hiệu trưởng, đó là quá trình đào tạo. Nếu quá trình này có hiệu quả tốt thì có thể xem như công tác quản lí của Hiệu trưởng là có hiệu quả. Hiệu quả của quá trình đào tạo trong nhà trường là hiệu quả tác động vào toàn bộ quá trình hay từng thành tố của quá trình: mục tiêu đào tạo, nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức đào tạo, người dạy, người học, cơ sở vật chất, kiểm tra đánh giá v.v... Nhưng hiệu quả của quá trình đào tạo là thành tựu chung của tập thể giáo viên và học sinh nhà trường, trong đó có đóng góp của người quản lý. Do đó, công tác quản lí của Hiệu trưởng là nhằm đạt tới mục tiêu thông qua lao động của những người khác. Vì vậy trong hiệu quả đào tạo nói chung có phần đóng góp của Hiệu trưởng.

Hiệu quả đào tạo là một khái niệm phức tạp. Hiệu quả là một khái niệm kép, nó hàm chứa kết quả và chi phí để có được kết quả đó. Kết quả càng cao, chi phí càng thấp thì hiệu quả càng

---

[1] Vương Lạc Phu - Tưởng Nguyệt Thần. *Khoa học lãnh đạo hiện đại*. Nxb Chính trị Quốc gia. Hà Nội. 2000.. tr. 478.

lớn. Quan niệm này gần gũi với thuật ngữ "hiệu suất" (efficiency). Phải thừa nhận trong giáo dục, cách tính hiệu suất rất phức tạp và khó khăn và cần sự hỗ trợ của các nhà kinh tế học giáo dục.

Nhưng mặt khác, cũng có thể căn cứ vào việc sử dụng tốt các công cụ quản lí để đánh giá hiệu quả quản lí của Hiệu trưởng. Các công cụ quản lí là phương tiện mà người quản lí có thể sử dụng để tác động vào đối tượng quản lí nhằm làm cho đối tượng vận động và phát triển, tiến tới mục tiêu đã định. Các công cụ đó là: các chế định (chế độ, chính sách, quy định), các loại kế hoạch, tổ chức bộ máy, các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, thông tin...).

Cuối cùng việc sử dụng tốt các biện pháp quản lí cũng làm cho hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng tăng lên.

Tóm lại, "hiệu quả" công tác quản lí của Hiệu trưởng là một khái niệm được hiểu theo nhiều khía cạnh. Song, có thể tạm nêu lên quan niệm chủ yếu sau đây: Hiệu quả quản lí là *kết quả* theo yêu cầu của công tác quản lí trường học đem lại và *tác dụng* của nó trong toàn bộ hoạt động của nhà trường.

Hiệu quả quản lí trường học chủ yếu nằm trong hiệu quả đào tạo. Những tác động quản lí đem lại hiệu quả thông qua việc sử dụng tốt biện pháp và công cụ quản lí làm tăng hiệu quả lao

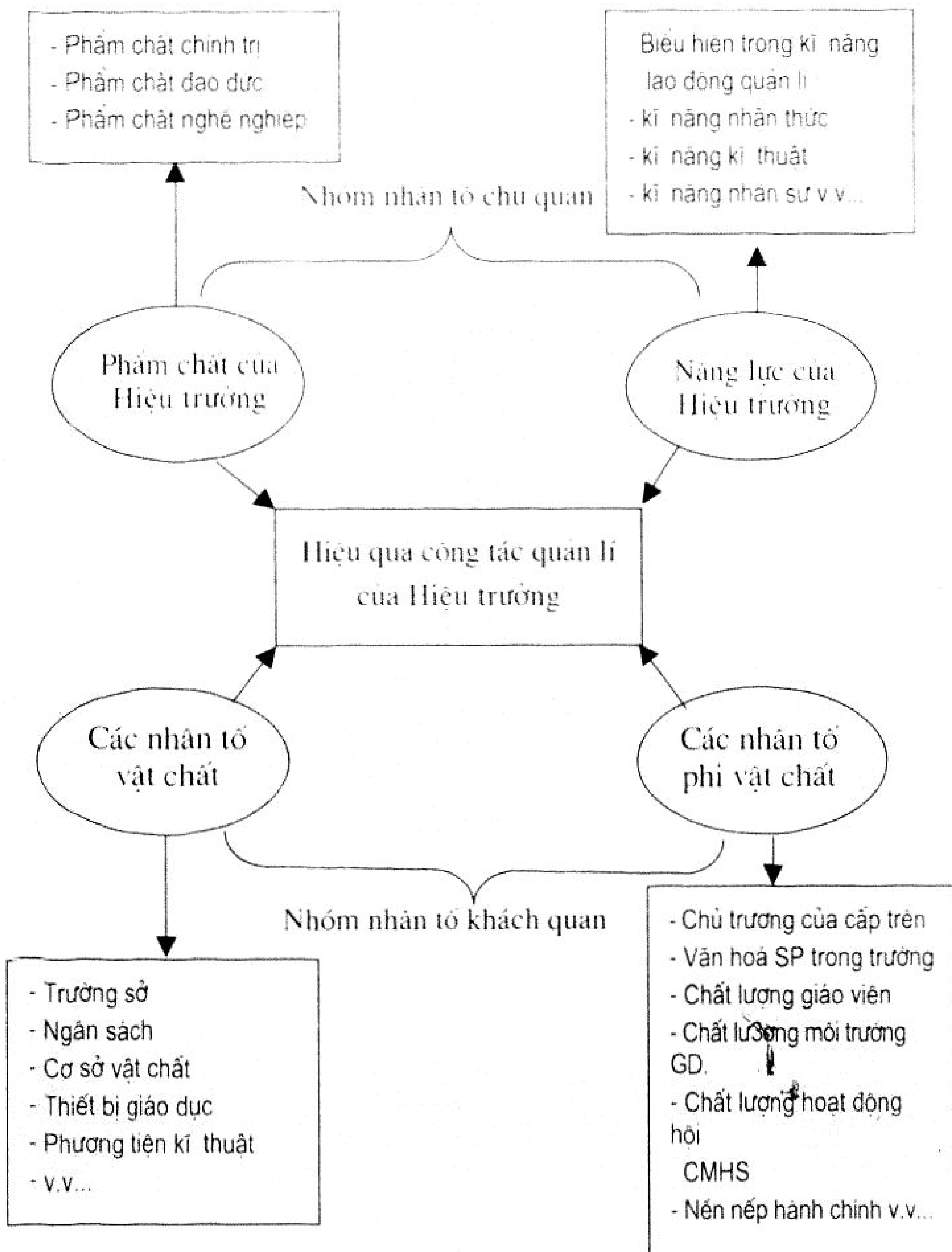
động của giáo viên và học sinh hướng vào việc thực hiện có kết quả mục tiêu đào tạo của nhà trường.

Bây giờ ta bàn đến *các nhân tố liên quan đến hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng* trường trung học. Về đại thể, các nhân tố này chia làm 2 nhóm: các nhân tố chủ quan và các nhân tố khách quan. Các nhân tố chủ quan liên quan trực tiếp đến nhân cách người Hiệu trưởng, các nhân tố khách quan nằm ngoài nhân cách người Hiệu trưởng (chẳng hạn như chất lượng đội ngũ giáo viên, chất lượng môi trường giáo dục ngoài nhà trường v.v...). Đương nhiên, ranh giới giữa nhân tố chủ quan và khách quan chỉ là tương đối và chúng có quan hệ mật thiết với nhau, chẳng hạn chất lượng đội ngũ giáo viên có liên quan ở chừng mực nhất định đến việc tổ chức quản lí hoạt động bồi dưỡng của Hiệu trưởng.

Quan điểm của chúng ta khi xem xét hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng là các nhân tố chủ quan và các nhân tố khách quan đều có vai trò ở chừng mực và mức độ cụ thể khác nhau, song các nhân tố chủ quan liên quan trực tiếp đến nhân cách người Hiệu trưởng là quan trọng nhất.

Nhóm các nhân tố chủ quan thể hiện tập trung ở phẩm chất và năng lực của Hiệu trưởng; nhóm các nhân tố khách quan thể hiện trong hai nhóm nhỏ: các nhân tố vật chất và các nhân tố phi vật chất.

Sơ đồ dưới đây minh hoạ cụ thể:



Sơ đồ 1: Các nhóm nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công tác quản lí của Hiệu Trưởng

Không thể kể hết các nhân tố cụ thể trong mỗi nhóm nhân tố, mà chỉ đưa ra sự phân loại, nhóm gộp các nhân tố cụ thể thành 4 nhóm nhân tố chủ yếu tạo nên hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng như đã thể hiện trong sơ đồ trên.

Ta hãy phân tích cụ thể từng nhóm nhân tố.

Nhóm phẩm chất chính trị bao gồm:

- Các quan điểm, niềm tin đối với chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước, trong đó có chủ trương, đường lối giáo dục.

- Quan điểm về bản chất giai cấp của giáo dục như: chống xu hướng "thương mại hoá" trong giáo dục, giữ vững mục tiêu XHCN trong giáo dục, kiên trì thực hiện nguyên lí giáo dục của Đảng, thực hiện giáo dục toàn diện, thực hiện công bằng xã hội trong giáo dục v.v...

- Bản lĩnh chính trị vững vàng trước những tác động tiêu cực của xã hội, trong đó có mặt tiêu cực của kinh tế thị trường, toàn cầu hoá và hội nhập. Do đường lối mở cửa, nhiều quan điểm, xu hướng giáo dục thâm nhập vào nước ta, đòi hỏi phải có bản lĩnh vững vàng và tỉnh táo lựa chọn những yếu tố tích cực có ích cho sự phát triển nhà trường theo đường lối quan điểm giáo dục của Đảng ta.

Nhóm phẩm chất đạo đức là sự thống nhất kiến thức chính trị - đạo đức - văn hoá - xã hội trong nhân cách người Hiệu

trường. Người Hiệu trưởng không những là người gương mẫu trong tập thể sư phạm mà còn là người có niềm tin. thái độ đạo đức phù hợp với các giá trị và chuẩn mực đạo đức. Phẩm chất đạo đức của Hiệu trưởng còn quy định tính người. tình người, đạo lí làm người được biểu hiện qua thái độ hành vi ứng xử đối với người khác, đối với công việc cũng như đối với môi trường sống.

Nhóm phẩm chất nghề nghiệp là sự thống nhất những kiến thức chuyên môn. trình độ nghiệp vụ. những quan điểm, niềm tin và thái độ nghề nghiệp trong nhân cách người Hiệu trưởng. Bản chất này còn thể hiện ở tính năng động, sáng tạo của Hiệu trưởng trước những tình huống cụ thể, ở tính chủ động trong việc đổi mới hoạt động của nhà trường và hoạt động quản lí của bản thân người Hiệu trưởng. Thái độ tích cực trước cái mới, ủng hộ cái mới, cải tạo cái cũ, gạt bỏ cái bảo thủ, trì trệ... chính là đòi hỏi khách quan của sự phát triển nhà trường và cũng là sự phát triển của bản thân người Hiệu trưởng. Chính phẩm chất nghề nghiệp quy định năng lực và tính hiệu quả trong lao động quản lí của người Hiệu trưởng.

Trên đây là những phẩm chất của Hiệu trưởng. Trong thực tiễn, 3 nhóm phẩm chất này không tách rời nhau, ngược lại chúng có quan hệ mật thiết, tương tác, hỗ trợ lẫn nhau tạo nên nhân cách người Hiệu trưởng.

Khi bàn đến năng lực của Hiệu trưởng, ta hãy đề cập đến những năng lực chung khi giải quyết các vấn đề của nhà trường. Liên quan đến điều này là *các năng lực* sau đây:

1. Người Hiệu trưởng phải nhạy cảm với sự thay đổi của môi trường, có khả năng phân tích thông tin đã thu thập được. Trong hoàn cảnh hiện nay, khi thông tin từ bên ngoài vào nhà trường hết sức phong phú, đa dạng, khi sự thay đổi, đổi mới trở thành nhân tố của sự phát triển nhà trường thì sự nhạy cảm đối với mọi thay đổi của môi trường là yếu tố cần thiết và có thể nói là điều kiện tiên quyết đối với sự thành công trong công tác quản lí của Hiệu trưởng.

2. Người Hiệu trưởng phải có năng lực làm cho tất cả mọi thành viên trong nhà trường nắm bắt được các vấn đề chung. Đây không chỉ là sự đồng cảm, chia sẻ của mọi người mà còn là phong cách dân chủ trong công tác quản lí của Hiệu trưởng.

3. Người Hiệu trưởng phải thường xuyên có ý thức về các vấn đề trọng tâm của nhà trường và do đó phải huy động công sức của tập thể giải quyết vấn đề một cách tập trung.

4. Phải xác định rõ ràng trách nhiệm - quyền hạn của từng thành viên trong nhà trường để qua đó có thể xác định mức độ, phạm vi đóng góp của từng thành viên, đồng thời có thể tiến hành bồi dưỡng nghiệp vụ cho họ một cách chủ động, phù hợp.

5. Duy trì được chế độ thông tin (xuôi, ngược) một cách thường xuyên, chính xác, nhanh chóng và ứng phó kịp thời, phù hợp, đúng đắn.

6. Biết bỏ qua cái thứ yếu, cái hình thức để nắm bắt cái bản chất bên trong vấn đề, đưa ra thứ tự ưu tiên trong đó và dồn sức lực trước tiên vào cái quan trọng nhất để giải quyết.

7. Kết quả đạt được trong mọi hoạt động của nhà trường được phản hồi chính xác và được kiểm tra, đánh giá thường xuyên. Điều này giúp cho Hiệu trưởng đối chiếu kết quả với mục tiêu dự kiến ban đầu và do đó có sự điều chỉnh (nếu cần) trong công tác quản lý.

Mặt khác, năng lực quản lí của hiệu trưởng còn thể hiện ở việc *tiến hành các bước quản lí một cách hợp lý*. Nhìn chung, có 6 bước sau đây:

1. Quyết định mục tiêu và tiêu chuẩn. Việc đưa ra mục tiêu của nhà trường phải kèm theo tiêu chuẩn để đo đạc, xem xét mức độ đạt mục tiêu. Ví dụ: xây phòng học trong năm học tới phải theo quy cách, tiêu chuẩn quy định ra sao để bảo đảm các yếu tố giáo dục của phòng học.

2. Đưa ra tiêu chuẩn công việc. Xin nhớ rằng, tiêu chuẩn công việc khác tiêu chuẩn để đo đạc mức độ đạt mục tiêu như đã nêu ở trên. Tiêu chuẩn công việc, thực chất là yêu cầu về chất lượng, cung cách tiến hành công việc. Ví dụ: việc

vận động nhân dân tham gia xây dựng giáo dục phải giải quyết vấn đề nhận thức, chương trình hành động, phương pháp và hình thức tiến hành, cơ chế phối hợp các lực lượng, các chỉ tiêu cần đạt, kiểm tra đánh giá.

3. Thực thi công việc đúng như tiêu chuẩn. Đây là bước quan trọng thể hiện trong công tác tổ chức, quản lý, chỉ đạo hoạt động trong nhà trường của người Hiệu trưởng. Chính trong bước này, năng lực quản lí của Hiệu trưởng được biểu hiện.

4. Xem xét lại quá trình và thành quả của công việc, cần gạt bỏ kiểu quản lí không tốt: chỉ xem xét kết quả cuối cùng của công việc. Phong cách quản lí mới đòi hỏi người Hiệu trưởng phải xem xét kết quả của từng giai đoạn trong suốt tiến trình thực hiện công việc. Bởi vì kết quả cuối cùng phụ thuộc vào kết quả của các giai đoạn, vả lại làm như vậy để tránh sai lầm trước khi quá muộn.

5. Đưa ra những biện pháp sửa đổi khi không thực hiện được tiêu chuẩn công việc như đã đề ra. Bước này liên quan chặt chẽ và là logic tất yếu của bước trên.

6. Kiểm tra lại xem biện pháp sửa đổi đã đúng chưa. Sự thực đây là việc xem xét lại sự điều chỉnh hoạt động của nhà trường và nhất là của bản thân người Hiệu trưởng.

Sau đây ta sẽ đề cập đến các *kĩ năng* cụ thể đã nêu trong sơ đồ trên đây.

Kỹ năng nhận thức là kĩ năng đầu tiên của người Hiệu trưởng. Liên quan đến điều này là sự nắm bắt chủ trương, đường lối, chính sách, chỉ thị... về giáo dục của Đảng, chính quyền và cơ quan quản lí giáo dục các cấp; là sự hiểu biết thông tin về KHGD; là đường lối, chủ trương của Đảng và chính quyền các cấp về sự phát triển kinh tế - xã hội và gần nhất là mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của địa phương nơi trường đóng.

Về mặt kĩ thuật, việc nắm bắt vấn đề (nhận thức) cần phải thoả mãn 6 câu hỏi sau (5W + 1H).

1- Cái gì là vấn đề? (What).

2- Tại sao lại phát sinh vấn đề? (Why).

3- Vấn đề của ai, liên quan đến ai? (Who).

4- Vấn đề xảy ra lúc nào? (When).

5- Vấn đề ở đâu? (Where).

6- Giải quyết vấn đề như thế nào? (How).

Kỹ năng kĩ thuật là kĩ năng liên quan trực tiếp đến năng lực chuyên môn của Hiệu trưởng, kĩ năng này thể hiện trong việc thực hiện các chức năng của người quản lí như chức năng kế hoạch, tổ chức thực hiện, điều chỉnh và đánh giá. Dưới đây là các bước tiến hành công việc quản lí của người Hiệu trưởng (để tham khảo).

*. *Lập kế hoạch công việc*

a. Nắm bắt chính xác mục đích và phương châm của công việc

b. Nắm bắt, phân tích, chỉnh lí các vấn đề trong công việc và những yếu tố liên quan.

c. Trên cơ sở đó lập phương án thực hiện bao gồm nội dung công việc, chất lượng, phương pháp thi hành, kỳ hạn, thành quả v.v...

Các nhà quản lí có kinh nghiệm có lời khuyên khi lập kế hoạch cần theo công thức 5W + 1H (nội dung khác với 5W + 1H đã nêu trên). Đó là:

* Làm cái gì? (What): Đặc trưng, nội dung, số lượng công việc. Ví dụ tổ chức, quản lí đổi mới phương pháp dạy học môn Toán. Đây là công việc mang tính chuyên môn, học thuật.

* Tại sao? (Why): Mục đích làm gì, nhằm vào cái gì, tính cần thiết trong bối cảnh nào đó. Trong ví dụ trên, mục đích là nâng cao trình độ và hiệu quả của việc giảng dạy Toán trong nhà trường, trong hoàn cảnh phương pháp giảng dạy môn Toán nói riêng và các môn khác nói chung còn lạc hậu.

* Bao giờ (When): Thời gian bắt tay vào công việc, thời gian hoàn thành. Ví dụ: Tổ chức việc đổi mới phương pháp giảng dạy Toán trong một học kỳ.

* Địa điểm? (Where): Nơi công việc diễn ra, trong giờ học hay ngoài giờ học, trong trường hay ngoài trường. Ví dụ: đổi mới phương pháp dạy Toán trên lớp.

* Với ai? (Who): Ai phụ trách, một người hay nhiều người, ai trước, ai sau hay cùng hợp tác. Trong ví dụ nêu trên, việc đổi

mới phương pháp dạy học môn Toán thực hiện đối với tất cả giáo viên dạy Toán trong nhà trường. Song, Hiệu trưởng cần chú ý đến giáo viên giỏi và giáo viên yếu kém và mới vào nghề. Kinh nghiệm của giáo viên giỏi cần được áp dụng đối với giáo viên yếu kém và giáo viên mới vào nghề.

* Làm như thế nào? (How): Phương pháp thực hiện, kĩ thuật, tiêu chuẩn cần đạt. Trong ví dụ nêu trên, trong công tác tổ chức, quản lí của Hiệu trưởng có thể tiến hành các việc như:

- Mô tả thực trạng giảng dạy Toán: những thiếu sót, bất cập cần giải quyết (phát hiện vấn đề).

- Nâng cao nhận thức của giáo viên về việc cần thiết đổi mới phương pháp

- Sưu tầm tài liệu, các công trình KHGD có liên quan, tổ chức thuyết trình, thảo luận.

- Tổ chức giảng mẫu, rút kinh nghiệm.

- Tổng kết, nêu yêu cầu, nhiệm vụ, tiêu chuẩn đánh giá giờ dạy đối với từng loại giáo viên (giỏi, trung bình, yếu kém) và triển khai rộng.

**. Thực hiện công việc một cách sáng tạo*

a. Làm rõ quyền hạn, trách nhiệm, nghĩa vụ trong công việc của người phụ trách, phân định thứ tự ưu tiên và thực hiện một cách cẩn thận, linh động.

b. Cần nghĩ đến tính chính xác, tính hiệu quả, tính linh hoạt, tiêu chuẩn hoá cách làm và thực hiện.

Nhân đây, xin giới thiệu về 2 phong cách trái ngược khi điều hành công việc quản lí của 2 loại Hiệu trưởng.

Hai phong cách quản lý

Loại chức năng	Phong cách coi trọng quyền lực	Phong cách coi trọng chỉ đạo
Kế hoạch	1. Làm theo mệnh lệch (không hướng dẫn, bắt làm theo). 2. Chi phối bằng mệnh lệnh (quyền lực).	1. Cung cấp thông tin và kế hoạch (hướng dẫn, nhưng không bắt làm theo). 2. Tiến hành với sự tham gia bàn bạc và hợp tác của cấp dưới.
Tổ chức thực hiện	1. Thúc giục cấp dưới. 2. Chủ nghĩa quyết liệt (đòi hỏi kiên nhẫn và tinh thần chịu đựng). 3. Cấp dưới là công cụ trong công việc (bánh răng trong cỗ máy).	1. Làm rõ quyền hạn và trách nhiệm, tôn trọng tính tự chủ. 3. Đạt được mục đích chung thông qua việc hợp tác và thông hiểu lẫn nhau.
Kiểm tra	1. Tìm khuyết điểm cấp dưới. 2. Đánh giá bằng thưởng phạt.	1. Phát hiện sở trường cấp dưới. 2. Đánh giá với ý nghĩa giáo dục.

	3. Giáo huấn.	3. Với tư cách là người cộng tác trong công việc, cùng nhau xem xét lại và cải tiến.

Ta thấy người Hiệu trưởng coi trọng chỉ đạo thể hiện những đặc điểm sau đây:

- Dân chủ trong quản lí.

- Tôn trọng nhân cách của giáo viên.

- Phân biệt rõ quyền hạn và trách nhiệm của từng thành viên trong nhà trường.

- Tôn trọng tính sáng tạo của giáo viên đồng thời coi trọng tinh thần hợp tác trong nhà trường.

Để đạt được mục đích và kế hoạch năm học của nhà trường, công việc được triển khai theo từng bộ phận, từng thành viên với chức năng, nhiệm vụ riêng biệt. Song, không thể nói chắc rằng hoạt động của từng bộ phận hoặc từng người sẽ cống hiến tốt vào mục tiêu chung, vì:

- Xuất hiện tính cục bộ do sự mở rộng và chia nhỏ tổ chức.

- Do sự thay đổi của môi trường bên ngoài nhà trường.

- Phát sinh trở ngại hay vấn đề trong công việc.

Đó là lí do cần thiết đòi hỏi Hiệu trưởng phải có sự điều chỉnh mà bản chất của nó là làm cho hoạt động của nhà trường "nhịp bước" phù hợp với mục tiêu đã định trước.

Nội dung điều chỉnh bao gồm:

- Điều chỉnh kế hoạch.

- Điều chỉnh tổ chức.

- Điều chỉnh cách điều hành.

- Điều chỉnh nguồn lực.

Và để thực hiện việc điều chỉnh tốt, người Hiệu trưởng cần chú ý các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc nắm vững mục đích: mục đích điều chỉnh thường bàn bạc trong tập thể giáo viên để xác nhận mục đích điều chỉnh.

- Nguyên tắc khách quan: người Hiệu trưởng không bị lệ thuộc vào tiểu tiết mà phải nhìn đại cục, tổng thể và nhiều khía cạnh khác nhau.

- Nguyên tắc làm rõ nguyên nhân: đây là lí do điều chỉnh.

*** Kiểm tra, thảo luận về kết quả**

a. Không ngừng so sánh kế hoạch với thực tế, phát hiện và điều chỉnh sai lệch.

b. Không nên bị bó buộc vào nguyên nhân sai lệch có tính hiện tượng bề ngoài mà phải nhìn vào bản chất của nó (ví dụ hiện tượng học sinh không chăm học).

c. Đưa kết quả vào kế hoạch mới tiếp theo, tạo đà cho bước nhảy vọt sau này (ví dụ kết quả của việc thực hiện nền nếp dạy

học là nhân tố của việc nâng cao chất lượng dạy học sau này).

Để kiểm tra có kết quả, người Hiệu trưởng cần chú ý các nguyên tắc có tính chiến thuật sau đây:

* Nguyên tắc tạo dựng tiêu chuẩn kiểm soát.

a. Tạo dựng tiêu chuẩn khả dĩ về số lượng và nhất là về chất lượng công việc.

b. Làm cho mọi giáo viên hiểu rõ tiêu chuẩn.

c. Hiệu trưởng kiểm soát càng ít chủ quan bao nhiêu thì giáo viên dễ lĩnh hội, chấp nhận bấy nhiêu.

* Nguyên tắc đánh giá qua hoạt động

a. Nghe báo cáo của giáo viên

b. Quan sát thực tế hoạt động của giáo viên.

* Nguyên tắc điều chỉnh

a. Cùng giáo viên tìm nguyên nhân sai sót.

b. Đưa ra chỉ thị kịp thời hoặc phù hợp.

* Nguyên tắc tự kiểm soát

a. Tạo thói quen tự kiểm soát của từng giáo viên

b. Xây dựng thái độ khách quan, trung thực khi tự kiểm soát.

* Nguyên tắc kiểm tra kết hợp vì công việc và vì sự phát triển của bản thân giáo viên.

Người Hiệu trưởng không những coi trọng thành tích mà còn (và đây là điều căn bản) coi trọng sự phát triển của từng giáo viên thông qua công việc.

Kỹ năng nhân sự giúp cho Hiệu trưởng sử dụng, sắp xếp, quản lý, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên sao cho vừa phát triển từng cá nhân lại vừa thực hiện có hiệu quả mục tiêu chung của nhà trường. Carnegie (Giám đốc quản lí sản xuất thép) nổi tiếng là người biết đánh giá, phán xét và sử dụng người. Khi ông mất, trên bia mộ ông có ghi hàng chữ: "Nơi đây yên nghỉ một con người biết đưa vào công việc của ông những người đàn ông tốt hơn bản thân ông". Như vậy là kĩ năng nhân sự tốt của người quản lí được đánh giá và có tầm quan trọng như thế nào đối với công tác quản lý.

Kỹ năng quản lí còn bao gồm cả kĩ năng hiểu biết con người về nhu cầu, năng lực, phẩm chất... của họ - các thành viên dưới quyền quản lí của Hiệu trưởng. Trong thực tế, người Hiệu trưởng "biết người, biết việc" là rất cần thiết. Điều này giúp cho từng thành viên trong nhà trường phát huy được đúng và tốt khả năng của mình đối với công việc. Lấy ví dụ nhỏ như: việc sắp xếp ai dạy lớp đầu cấp, lớp cuối cấp, ai làm chủ nhiệm, ai phụ trách ban này ban nọ... cho có hiệu quả, đều phải dựa vào kĩ năng hiểu biết về con người của Hiệu trưởng.

Như vậy kĩ năng nhân sự giúp cho Hiệu trưởng một mặt nắm bắt khả năng tiềm tàng của giáo viên, mặt khác tạo điều kiện để khả năng tiềm tàng đó được thể hiện trong hoạt động thực tế của họ. Đương nhiên đó chỉ là một khía cạnh, bởi khả

năng của từng giáo viên được phát huy như thế nào còn tuỳ thuộc vào hoàn cảnh, môi trường, trạng thái tâm lí v.v... của họ.

Kỹ năng nhân sự của Hiệu trưởng liên quan mật thiết với các yếu tố:

- Làm cho mọi người thấu hiểu mục tiêu giáo dục và các mục tiêu chung của nhà trường.

- Phải hiểu giáo viên là nhân tố quyết định sự thành bại của nhà trường.

- Trong quan hệ với giáo viên, người Hiệu trưởng phải chân tình và nhân ái (lòng nhân ái ở đây là muốn cho mọi giáo viên đều trưởng thành và phát triển).

- Hiệu trưởng không nên lạm dụng quyền lực trong quan hệ với giáo viên mà phải làm cho giáo viên tin tưởng và chia sẻ với mình. Nếu ỷ vào quyền lực sẽ không có hợp tác thật sự.

- Muốn có nhân tài trong giáo viên phải tạo cho họ lòng mong muốn khát khao, say mê trong công việc.

- Cần phải xác định quyền hạn và trách nhiệm của từng giáo viên trong nhà trường.

- Tạo không khí thân thiện, đoàn kết, hòa hợp, hợp tác trong tập thể giáo viên.

Trên đây đã trình bày các nhân tố chủ quan. Các nhân tố khách quan (vật chất, phi vật chất) như nêu trong sơ đồ 1 là quan trọng, thậm chí có lúc rất quan trọng. Nhân dân ta có câu "lực

bất tòng tâm". Đây chính là sự đánh giá đúng mức về tầm quan trọng của các nhân tố khách quan đối với hiệu quả quản lý. Không có các nhân tố này thì dù cho năng lực quản lí của Hiệu trưởng tốt đến đâu cũng khó có thể nói đến hiệu quả cao của việc thực hiện các mục tiêu quản lí nhà trường.

Nhưng như trên đã nói, các nhân tố khách quan một phần phụ thuộc vào bản thân người Hiệu trưởng. Thái độ đúng đắn ở đây là: Hiệu trưởng phải chủ động tác động để nâng cao chất lượng các nhân tố khách quan. Điều đó, suy cho cùng là để cho và cùng với các nhân tố chủ quan phát huy tác dụng đối với công tác quản lí nhà trường.

2.3. Các cách tiếp cận khi xem xét hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng

Có nhiều cách tiếp cận khi xem xét vấn đề này. Có thể nêu các cách tiếp cận chủ yếu sau đây: tiếp cận "quản lí theo mục tiêu", tiếp cận quản lí theo chức năng quản lý, tiếp cận quản lí theo vai trò, tiếp cận giá trị trong quản lý, sử dụng mô hình ACHIEVE trong quản lý, mô hình ABC trong quản lý, hệ thống PRICE trong quản lý. Dưới đây là nội dung cụ thể của từng cách tiếp cận.

2.3.1. Tiếp cận "Quản lí theo mục tiêu"

Tiếng Anh thuật ngữ này là Management by objectives

(viết tắt là MBO). Đây là thuật ngữ được Peter Drucker nêu lên đầu tiên vào năm 1950.

Bản chất của MBO:

- Là quá trình, mà nhờ đó người quản lí và người bị quản lí cùng nhau nhận biết mục đích chung.

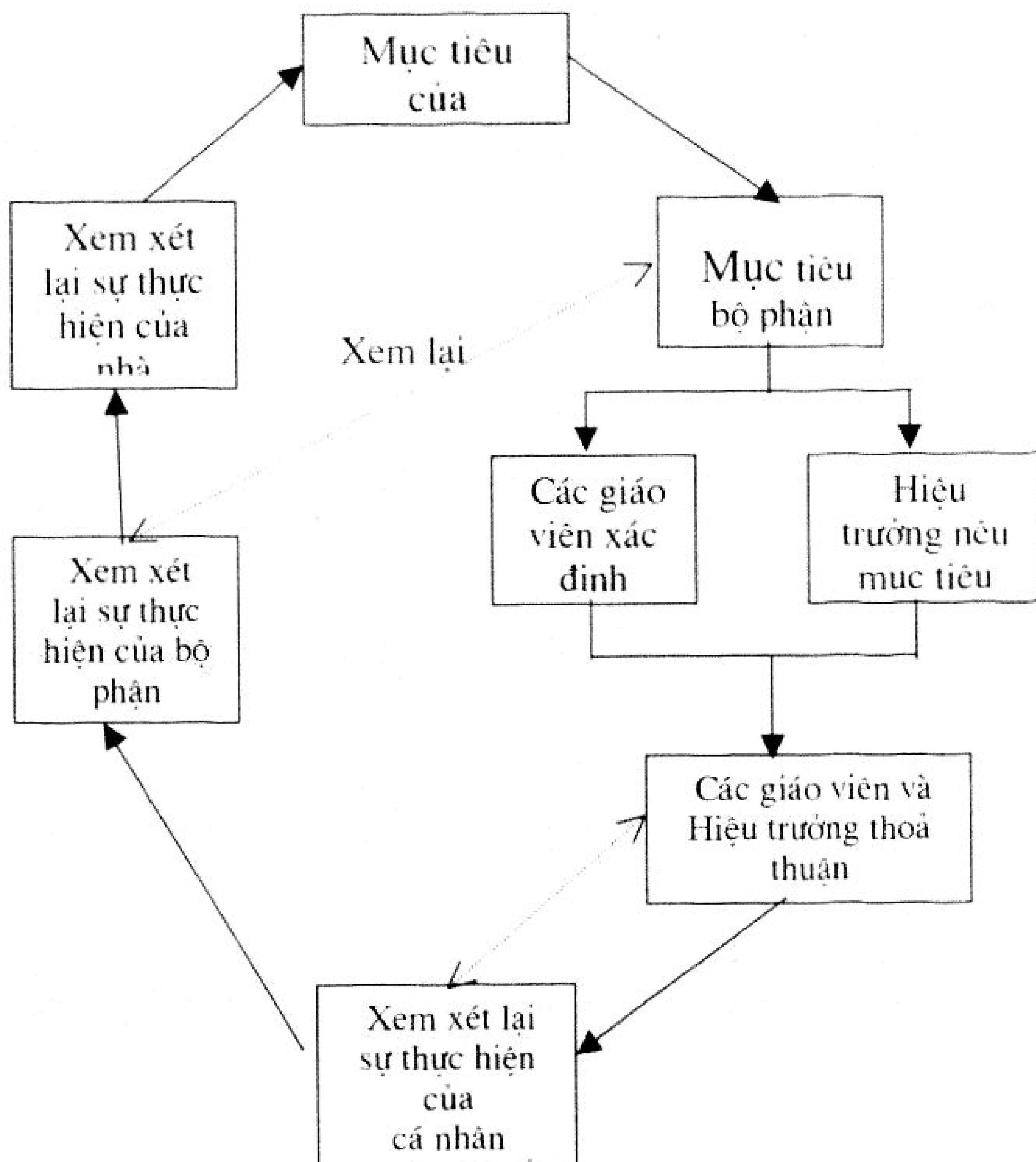
- Mọi người, từ nhân viên đến nhà quản lí xác định phạm vi trách nhiệm theo kết quả mong đợi đối với từng người.

- Sử dụng MBO như cơ sở để điều hành tổ chức và đánh giá đóng góp của từng thành viên.

Triết lí của MBO:

Sự hòa hợp giữa kiểm tra bên ngoài (bởi nhà quản lý) và kiểm tra bên trong (bởi nhân viên).

Quá trình quản lí theo MBO theo sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 2: Quá trình quản lí theo MBO

Ý nghĩa cơ bản của MBO:

Quản lí theo mục tiêu (MBO) nhằm thống nhất toàn thể thành viên, lấy mục tiêu chỉ đạo công việc và hành vi của mọi người trong nhà trường.

Ban đầu, nó lấy mục tiêu làm trung tâm, coi trọng kết quả của chế độ và phương thức quản lý. Nó yêu cầu dùng hệ thống mục tiêu để liên kết các hoạt động, các bộ môn, các thành viên của nhà trường thành thể thống nhất, có quan hệ ngang, dọc trở thành mạng lưới mục tiêu, để cùng nhau theo đuổi thành quả mục tiêu tốt đẹp nhất, trở thành cơ chế hạt nhân của tổ chức và các thành viên trong nhà trường nhằm hoạt động có hiệu quả.

MBO còn yêu cầu xây dựng một loạt chế độ quy định và chuẩn tắc hành vi nhằm bảo đảm tính kế hoạch và hiệu quả thực hiện mục tiêu. Ví dụ, chế độ hoạch định mục tiêu, chế độ kiểm tra mục tiêu, chế độ trách nhiệm mục tiêu...

Về thực chất nó là tư tưởng quản lí hiện đại nảy sinh từ nhu cầu của xã hội hiện đại. Tư tưởng quản lí này tổng hợp của tư tưởng quản lí truyền thống và những ưu điểm của tư tưởng quản lí khoa học thông qua mục tiêu kết hợp con người và công việc lại, lấy mục tiêu làm trung tâm chỉ đạo hành vi con người, từ đó đạt được hiệu quả quản lí tốt đẹp nhất.

Cũng cần phân biệt quản lí trường học theo mục tiêu và mục tiêu quản lí trường học là 2 mặt có liên quan nhưng là 2 khái niệm có nội hàm khác nhau.

Đặc điểm của MBO:

- Quản lí theo mục tiêu là nhấn mạnh việc quản lí hệ thống chỉnh thể. *Quản lí mục tiêu là quản lí công việc và*

hiệu quả công việc. Nó yêu cầu ông Hiệu trưởng phải tập trung sức lực, trí tuệ để chế định và thực hiện mục tiêu của nhà trường. Thông qua việc bàn bạc, thảo luận, phân chia trách nhiệm. Hiệu trưởng làm cho các tổ, nhóm, các thành viên trong nhà trường quan hệ với nhau, tương tác lẫn nhau, hình thành "trách nhiệm chung". Vì vậy, người Hiệu trưởng nắm vững mục tiêu thì cũng nắm vững được chỉnh thể, thông qua việc thực hiện mục tiêu thúc đẩy sự vận động tự giác của tập thể sư phạm.

- Mục tiêu quản lí nhà trường là nhấn mạnh khía cạnh quản lí tự chủ.

Sự lựa chọn và quyết định mục tiêu không phải là sự áp đặt từ một phía, mà hình thành thông qua trao đổi, bàn bạc qua lại trong tập thể sư phạm, từ trên xuống, từ dưới lên, tạo ra không khí quản lí dân chủ. Vì vậy quá trình thực hiện mục tiêu không phải là quá trình "anh muốn thì tôi làm", mà là "tôi muốn làm", tạo thành quá trình tự chủ, tự giác.

- Quản lí theo mục tiêu *là quản lí hiệu quả và thành quả lao động*.

Quan điểm này nhấn mạnh việc lấy thành tích thực tế công việc của mọi người để đánh giá. Những thành quả của từng người trong nhà trường là do họ tự quyết định, người Hiệu trưởng không phải mất công quản lí chi tiết, có tính chất cưỡng ép. Đây

là sự khác biệt chủ yếu so với phương thức quản lí truyền thống lấy nhiệm vụ thúc đẩy hành động của người lao động.

- Quản lí theo mục tiêu là quản lí hướng tới tương lai.

Quản lí theo mục tiêu chính là lấy thành quả tương lai của nhà trường làm phương hướng chỉ đạo. Nó đòi hỏi người Hiệu trưởng biết xác định thực trạng ban đầu, biết tập trung vào hiệu quả công việc và biết kết quả (dự kiến) tương lai.

Lợi ích của MBO

- Quản lí tốt hơn.

Không thể đề ra mục tiêu khi không có kế hoạch. Chỉ có lập kế hoạch định hướng tới kết quả (mục tiêu) mới là loại kế hoạch có ý nghĩa. Để đảm bảo cho mục tiêu trở thành hiện thực, MBO đòi hỏi người Hiệu trưởng phải suy nghĩ về các cách thức đạt kết quả đã định, về tổ chức và con người cần cho công việc và về những nguồn lực và sự hỗ trợ sẽ cần đến. Ngoài ra, không có một cách thúc đẩy nào tốt hơn đối với việc kiểm tra cũng như không có một cách nào tốt hơn để biết rõ tiêu chuẩn kiểm tra, so với việc định ra các mục tiêu rõ ràng.

- Tổ chức được phân định rõ.

Một lợi ích quan trọng của MBO là người Hiệu trưởng có thể định rõ vai trò và cơ cấu tổ chức trong nhà trường. Người Hiệu trưởng có thể định ra các chức vụ, chức trách xung quanh

các kết quả mong muốn chủ yếu của những người đang chịu trách nhiệm về các kết quả này.

Người Hiệu trưởng phải nhớ hai điều: sự phân cấp là cần thiết để làm cho nhà trường hoạt động, còn sự quản lí theo mục tiêu thì cần thiết để làm cho sự phân cấp diễn ra.

- Sự cam kết cá nhân.

Lợi ích thứ ba của MBO là khuyến khích mọi người tự cam kết với các mục tiêu của mình. Đây là tinh thần tự quản, tự giác và dân chủ trong nhà trường và trong việc quản lí nhà trường. Mọi giáo viên đều trở thành người chủ của nhà trường, họ hài lòng và phấn khởi với bổn phận của mình.

Một số nhược điểm của MBO:

Đó là:

- Người quản lí không thể đề ra mục tiêu xác đáng nếu không có hiểu biết và được hướng dẫn.

- Cái khó là những người thực hiện không hiểu đâu là mục tiêu phối hợp để có kế hoạch hoạt động riêng cho phù hợp. Nếu các mục tiêu phối hợp mơ hồ, không thực tế hoặc không tương thích thì hoạt động của nhà trường sẽ rời rạc (ví dụ, mục tiêu phối hợp giữa giáo viên chủ nhiệm và giáo viên bộ môn).

- Việc đề ra mục tiêu xác đáng thực sự khó khăn đặc biệt vì có sự co dãn từ học kỳ này sang học kỳ kia. Điều đó đòi hỏi phải điều chỉnh kịp thời cho phù hợp. Thực tế đó làm một số nhà quản

lí ngần ngại. Tuy nhiên, việc thay đổi mục tiêu quá nhiều sẽ làm cho kế hoạch mất ý nghĩa. Đó cũng là nhược điểm khác, khiến nhà quản lí phải đề phòng.

2.3.2. Tiếp cận theo chức năng

Trong khoa học quản lí cũng như trong thực tiễn quản lý, người quản lí phải thực hiện các *chức năng quản lí* của mình. Căn cứ vào yêu cầu, mức độ thực hiện các chức năng quản lí có thể đánh giá hiệu quả quản lí của người quản lý. Do đó, hiệu quả quản lí có thể xem xét thông qua việc thực hiện các chức năng quản lý.

Theo Peter Drucker, người quản lí phải đảm nhiệm 5 chức năng chủ yếu:

- Lập kế hoạch
- Xây dựng tổ chức
- Chỉ huy
- Điều chỉnh
- Lãnh đạo.

Nhiệm vụ của người Hiệu trưởng là vận dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực, thông tin...) để đạt được mục tiêu của nhà trường thông qua việc thực hiện các chức năng quản lý. Để hoàn thành vai trò này, cũng theo P. Drucker, người quản lí cần thực hiện 5 việc sau:

- Đưa ra mục tiêu

- Xây dựng tổ chức

- Tạo động cơ

- Đo lường và đánh giá thành tích

- Phát huy nhân tài

Nhưng theo kinh nghiệm quản lí Nhật Bản, người quản lí lại thực hiện 5 chức năng sau đây:

- Chức năng kế hoạch: chỉ ra mục tiêu, nắm bắt thông tin chính xác liên quan đến mục tiêu, chỉ ra phương án thực thi.

- Chức năng tổ chức: phân tích mục đích, sứ mệnh của tổ chức nhà trường, quyết định nội dung, chức năng nhiệm vụ, lập cơ cấu tổ chức.

- Chức năng mệnh lệnh: phân chia nhiệm vụ cho từng người, căn cứ vào kế hoạch đưa ra chỉ thị, mệnh lệnh cụ thể.

- Chức năng điều chỉnh: hỏi ý kiến, bàn bạc trao đổi với người có liên quan, phối hợp để đưa ra sự điều chỉnh thích hợp.

- Chức năng thâu tóm: điều chỉnh sai lệch giữa kế hoạch và thực tế, nghiên cứu và sửa chữa hoạt động tuỳ theo sự biến đổi.

Về cơ bản, 2 quan niệm trên đây là thống nhất với nhau và đều đề cập đến *3 chức năng chủ yếu nhất* của người quản lí - Hiệu trưởng là:

- Chức năng kế hoạch hoá.

- Chức năng tổ chức thực hiện.

- Chức năng kiểm tra đánh giá.

2.3.3. Tiếp cận theo vai trò

Người quản lí hoạt động hữu hiệu phải thực hiện được 4 vai trò quản lý: tạo lập, triển khai, đổi mới và kết hợp.

Người Hiệu trưởng trong vai trò *tạo lập* kỳ vọng sẽ đạt được kết quả dự kiến. Ông ta muốn thành công trong công tác quản lí phải nắm được những kiến thức sư phạm, kiến thức quản lý, kiến thức xã hội, kiến thức thức kinh tế v.v... Vai trò tạo lập chú trọng đến *nhóm hoạt động công nghệ, kinh tế* với yêu cầu vừa khoa học vừa hiệu quả.

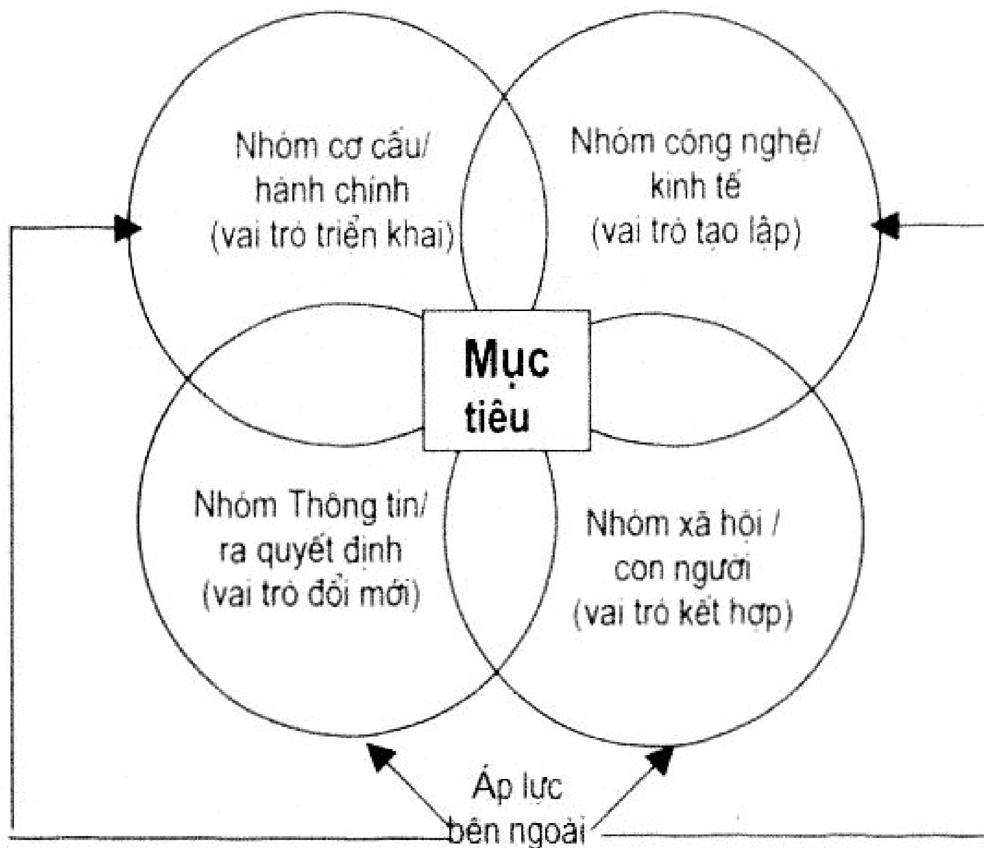
Người Hiệu trưởng năng động và có các kĩ năng sư phạm chưa chắc đã thành đạt khi làm việc với một nhóm người. Người Hiệu trưởng phải có nhiều kĩ năng và phải hơn giáo viên. Ông ta phải có khả năng quản lí đội ngũ giáo viên và với vai trò *triển khai*, ông ta phải có chương trình làm việc phối hợp, quản lí và duy trì kỉ luật. Việc triển khai thực hiện thông qua *nhóm hoạt động cơ cấu/hành chính.*

Trong khi vai trò tạo lập và triển khai thực hiện là quan trọng thì trong môi trường biến động chẳng hạn như: đổi mới bậc THCS, đổi mới chương trình, sách giáo khoa, đổi mới phương pháp giáo dục v.v... người Hiệu trưởng phải tự điều chỉnh hành động để cho nhà trường thích ứng với biến đổi. Vai trò *đổi mới* này nhấn mạnh đến *nhóm hoạt động thông tin/ ra quyết định.*

Theo Adizes[1], ba vai trò tạo lập, triển khai và đổi mới kết hợp với nhau vẫn không đủ đem lại hiệu quả quản lý. Ông cho

rằng để cho một tổ chức liên tục thành công, phải có một vai trò phụ trợ được kết hợp thực hiện. *Kết hợp* là quá trình hợp nhất các hành động của các cá nhân thành hành động của nhóm, các mục đích cá nhân hài hòa với mục đích của nhóm. Như vậy đòi hỏi người Hiệu trưởng phải thực hiện vai trò *kết hợp* thông qua *nhóm hoạt động xã hội / con người*.

Những điều trình bầy trên được mô tả trong sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 3: ***Các vai trò quản lí***

---

[1] Paul Hersey, Ken Blanc Hard: *Quản lí nguồn nhân lực*, NXB chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1995, tr. 18.

2.3.4. Tiếp cận giá trị

Đây là cách tiếp cận do Patterson đề xướng[1] thể hiện ở bảng dưới đây:

CÁC GIÁ TRỊ HÔM NAY VÀ NGÀY MAI

Giá trị hôm nay	Giá trị ngày mai
Giá trị 1: Sự trân trọng đối với việc tham gia	
Nhân viên nghe lời lãnh đạo và làm theo lời nói của ông ta.	Nhân viên tham gia tích cực vào các cuộc tranh luận và giải quyết công việc một cách hiệu quả.
Giá trị 2: Sự trân trọng đối với sự đa dạng	
Nhân viên bị rơi vào sự điều khiển của tổ chức.	Khuyến khích sự đa dạng trong lãnh đạo đối với sự hiểu biết có chiều sâu thực tiễn nhà trường và tính có căn cứ khoa học trong giải quyết công việc.
Giá trị 3: Sự trân trọng đối với những khác biệt	
Chia sẻ về một không khí hài hoà và hạnh phúc trong nhóm.	Giải quyết sự khác biệt bằng biện pháp lành mạnh.

[1] Patterson.J.(1993): *Leadership for Tomorrow's Schools*. Alexandria. VA: ASCD.

Giá trị 4: Sự trân trọng đối với sự phê phán, chỉ trích	
Sự quyết đoán. Cách giải quyết dứt khoát là làm và bổ sung khi nhìn lại quá khứ.	Phê phán công việc của chính mình và suy nghĩ của người khác để tìm ra cách giải quyết có kết quả tốt hơn.
Giá trị 5: Sự trân trọng đối với thiếu sót	
Tập trung vào việc tránh sai lầm và làm việc thụ động.	Công nhận sai lầm và học tập từ những sai lầm đó.

Ta thấy cách tiếp cận giá trị xuất phát từ quan điểm nhân văn, tôn trọng vai trò chủ thể và tính độc đáo của con người.

2.3.5. Sử dụng mô hình ACHIEVE trong quản lí

Mô hình này do Hersey và Goldsmith đưa ra[1] nhằm giúp các nhà quản lí xác định tại sao vấn đề thực thi công việc lại được đặt ra và triển khai các hoạt động nhằm giải quyết những vấn đề đó.

ACHIEVE là tập hợp các chữ cái (tiếng Anh) của các từ sau:

A (Ability): *Năng lực, kiến thức, kĩ năng*. Trong mô hình ACHIEVE, năng lực bao hàm kiến thức, kĩ xảo của giáo viên, năng lực hoàn thành nhiệm vụ dạy học - giáo dục.

[1] theo Paul héey và Ken Blanc Hád – Tldd, tr. 477

C (Clarity): *Thông hiểu công việc*. Đó là việc giáo viên hiểu biết công việc, chấp nhận làm việc đó, làm như thế nào và khi nào.

H (Help): *Sự giúp đỡ*, sự hỗ trợ của tập thể và người Hiệu trưởng đối với giáo viên để họ thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ có hiệu quả. Một yếu tố của sự giúp đỡ của Hiệu trưởng là sự hướng dẫn, sự gợi ý, kể cả việc tạo điều kiện vật chất và tinh thần cho giáo viên hoàn thành công việc.

I (Incentive): *Kích thích động cơ hay thiện chí*. Đây là động lực làm việc - nhân tố hết sức quan trọng giúp giáo viên thực hiện có kết quả chức trách của mình. Người Hiệu trưởng cần nhớ rằng lợi ích vật chất không phải là sự kích thích duy nhất và có ý nghĩa nhất đối với giáo viên.

E (Evaluation): *Đánh giá*, thực chất là sự phản hồi đối với Hiệu trưởng và giáo viên về thực thi công việc. Nguyên tắc là kết hợp đánh giá vì người và vì việc.

V (Validity): *Giá trị pháp lí của quản lý*. Thực chất là muốn nói đến hiệu lực và tính hợp pháp của các quyết định liên quan đến nguồn nhân lực do nhà quản lí tiến hành. Quyết định của Hiệu trưởng liên quan đến giáo viên phải hợp pháp sao cho hoạt động của mọi người đều theo chức trách của mình và hoạt động của người này không đối lập với người khác, việc đánh giá giáo viên

phải dựa vào chức trách cụ thể của họ, trong đó bao gồm các tiêu thức đào tạo, huấn luyện, đề bạt...

E (Environment): *Môi trường*, là yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới việc hoàn thành nhiệm vụ của giáo viên. Không khí chan hoà, chân tình, cởi mở, lành mạnh, không đố kị, không bè phái v.v... là yếu tố cần thiết trong tập thể sư phạm, có tác dụng động viên rất lớn đối với giáo viên.

2.3.6. Mô hình ABC trong quản lí

Mô hình này do Lorber và Blanchard đề xướng[1]. ABC trong quản lí là các chữ cái ghép lại từ các từ tiếng Anh . Cụ thể:

A (Activators): Nói về *điều kiện hoạt động*. Mô hình ACHIEVE như đã nói ở trên đây, chính là hệ những điều kiện đòi hỏi nhà quản lí phải làm trước thời hạn để bảo đảm chắc chắn đạt được trình độ vận hành mong muốn. Đặt mục đích rõ ràng là một điều kiện hoạt động quan trọng.

B (Behavior): *Hành vi* là sự thực hiện công việc như kế hoạch đã đặt ra, bao gồm hoạt động của Hiệu trưởng và tập thể giáo viên.C (Consequences): *Kết quả công việc*, người Hiệu trưởng có thể khắc hoạ viễn cảnh (trạng thái cuối cùng) của hoạt động vă điều này nếu làm tốt sẽ khích lệ giáo viên.

Đây là mô hình khái quát, không cụ thể. Nhưng ý nghĩa của

---

[1] theo Paul héey và Ken Blanc Hảd – Tldd, tr. 510.

nó là ở chỗ: Hiệu quả của việc quản lí là một quá trình, nó phụ thuộc từ khâu chuẩn bị đến khâu vận hành, và cuối cùng là kết quả mong muốn (yếu tố khích lệ giáo viên làm việc).

2.3.7. Hệ thống PRICE trong quản lí

Đây là hệ thống cải thiện năng suất của hoạt động quản lí gồm 5 bước do Robert Lorber đề xướng[1]. Hệ thống này bao gồm:

P (Pinpoint): *Định vị* (xác định) là phát hiện xác định một hoặc nhiều vấn đề then chốt mà nhà quản lí muốn cải thiện, cần nhớ rằng việc xác định đúng vấn đề then chốt có tác dụng đối với toàn bộ hệ thống hoạt động của nhà trường. Điều này cũng có khi đồng nghĩa với việc chọn ưu tiên. Những căn cứ để chọn ưu tiên sẽ được trình bày ở phần khác. Đương nhiên để giải quyết ưu tiên cần phải đề ra giải pháp (hoặc biện pháp) đột phá, đủ mạnh và đủ hiệu lực để giải quyết vấn đề có hiệu quả. Nhờ đó mà thúc đẩy các hoạt động khác của nhà trường.

R (Record): *Ghi chép* nhằm mục đích theo dõi sự diễn biến của tình hình giúp cho việc nhận thức được những cột mốc cơ bản, tạo bước chuyển biến tích cực về lượng cũng như về chất của công việc và ngoài ra, ghi chép còn để tránh tình trạng "Sửa chữa cả những thứ không cần sửa chữa".

I (Involve): ***Thu hút*** là sự lôi cuốn các thành viên trong nhà

---

[1] theo Paul héey và Ken Blanc Hád – Tldd, tr.515.

trường cùng nhau xác định và thực hiện mục tiêu chung. Thu hút còn là quá trình tác động tương hỗ giữa các thành viên, các đơn vị trong nhà trường trong việc xây dựng những chuẩn mực gắn kết với nhau nhằm thực hiện có hiệu quả chức năng của nhà trường. Quá trình thu hút bao gồm:

- Cung cấp thông tin.

- Nhất trí về các chuẩn mực, quan điểm chung.

- Đặt ra mục đích đối với từng cá nhân, phối hợp với mục đích chung.

- Xác lập chính sách khen thưởng, kích thích động cơ.

C (Coach): *Huấn luyện* nhằm nâng cao trình độ nghiệp vụ và năng lực sư phạm của giáo viên. Việc bồi dưỡng theo định kỳ hoặc thường xuyên phải cân nhắc đến mục đích yêu cầu và đặc biệt chú ý đến đặc điểm của giáo viên, đến thực tiễn hoạt động giảng dạy - giáo dục của giáo viên. Việc đổi mới bậc trung học đang và sẽ đặt ra nhiều vấn đề cần phải bồi dưỡng, đặc biệt là vấn đề phương pháp giảng dạy - giáo dục học sinh. Điều này đã được nhắc nhở trong NQ 2 TW khoá VIII: "*Đổi mới mạnh mẽ phương pháp giáo dục - đào tạo, khắc phục lối truyền thụ một chiều, rèn luyện thành nếp tư duy sáng tạo của người học. Từng bước áp dụng các phương pháp tiên tiến và phương tiện hiện đại vào quá trình dạy - học, bảo đảm điều kiện và thời gian tự học, tự nghiên cứu cho học sinh, nhất là sinh viên đại học. Phát*

triển mạnh phong trào tự học, tự đào tạo thường xuyên và rộng khắp trong toàn dân, nhất là thanh niên".

E (Evaluate): *Đánh giá* là cách thức công nhận những tiến bộ và hiệu quả của việc thực hiện kế hoạch giáo dục. Đương nhiên đánh giá phải theo chuẩn và vận dụng chuẩn một cách khách quan.

Trên đây là 7 cách tiếp cận trong hoạt động quản lý. Tuy nhiên, trong thực tế, người Hiệu trưởng không chỉ áp dụng duy nhất một cách tiếp cận nào đó, mà phải kết hợp hai hoặc nhiều cách khác nhau. Trong trường hợp này, có thể chọn một cách tiếp cận làm chủ đạo, còn các cách tiếp cận khác mang tính chất bổ trợ.

Chương III

BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN LÍ CỦA HIỆU TRƯỞNG

I. CĂN CỨ XUẤT PHÁT

Phần trên đã nêu 7 cách tiếp cận khác nhau khi xem xét hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng nhà trường. Song trong thực tế cách *tiếp cận theo chức năng quản lí là phù hợp và gần gũi với kinh nghiệm quản lí của Hiệu trưởng*. Suy cho cùng, các cách tiếp cận còn lại đều đề cập đến thủ thuật có tính chất bổ trợ giúp cho Hiệu trưởng thực hiện vai trò của mình một cách có hiệu quả. Song vẫn tập trung vào việc thực hiện 3 chức năng chủ yếu nhất, đó là:

- Chức năng kế hoạch hoá.
- Chức năng tổ chức thực hiện.
- Chức năng kiểm tra đánh giá.

Với quan niệm như trên, *hiệu quả quản lí của Hiệu trưởng trường trung học có thể xem là hiệu quả thực hiện 3 chức năng quản lí kể trên.* Chẳng hạn: muốn thực hiện chức năng kế hoạch hoá Hiệu trưởng phải có kế hoạch tốt; muốn thực hiện chức năng tổ chức thực hiện, Hiệu trưởng phải có các biện pháp phù hợp với thực trạng của trường mình và khi thực hiện chức năng kiểm tra đánh giá, Hiệu trưởng phải kiểm tra một cách đồng bộ và có chuẩn/tiêu chí đánh giá cụ thể, thích hợp.

Dưới đây là những biện pháp cụ thể thực hiện 3 chức năng nêu trên.

II. BIỆN PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN LÍ CỦA HIỆU TRƯỞNG

2.1. Xây dựng đầy đủ các yếu tố để đảm bảo có một kế hoạch tốt

Kế hoạch là cương lĩnh hành động của nhà trường. Trong năm học, các loại kế hoạch cần có là:

- Kế hoạch năm học (chung).
- Kế hoạch các tổ chuyên môn.
- Kế hoạch các tiểu ban.
- Kế hoạch cá nhân.
- v.v...

Vì kế hoạch năm học có ảnh hưởng đến các loại kế hoạch

khác, nên dưới đây sẽ trình bày cụ thể kế hoạch này. Để có *kế hoạch tốt* phải xây dựng đầy đủ các yếu tố sau:

2.1.1. Kế hoạch phải phù hợp với 4 yếu tố sau

a. Phù hợp với khách quan

- Phù hợp với chủ trương của cấp trên
- Phù hợp với thực tế địa phương
- Phù hợp với mục tiêu cấp học.

b. Kế hoạch phải phù hợp với điều kiện chủ quan.

- Cân nhắc đầy đủ điểm mạnh, yếu của lực lượng giáo viên, học sinh.
- Cân nhắc chất lượng cơ sở vật chất, thiết bị trường học.
- Phù hợp với các nguồn kinh phí.

c. Kế hoạch phải hợp lí về mặt tổ chức

- Sắp xếp đội ngũ bảo đảm đạt mục đích tối đa.
- Tổ chức bộ máy gọn nhẹ, tránh cồng kềnh.

d. Phù hợp với cá nhân

- Sử dụng cán bộ, giáo viên đúng khả năng và yêu cầu công việc.
- Quan tâm đúng mức nhu cầu, nguyện vọng của giáo viên.

2.1.2. Kế hoạch phải trả lời được các câu hỏi sau

- Ta đang ở đâu ? (Where are we now?).
- Ta muốn đến đâu? (Where do we want to go ?).

- Đến đó như thế nào? (How do we get there?).

- Đánh giá tiến bộ như thế nào ? (How do we measure our progress?).

Trả lời câu hỏi thứ nhất bằng cách phân tích định lượng và định tính hiện trạng của nhà trường, những thành tựu, bài học kinh nghiệm và cả những thách thức.

Trả lời câu hỏi thứ hai là việc dự báo tương lai, mục tiêu mong muốn của nhà trường.

Câu hỏi thứ ba đòi hỏi người Hiệu trưởng và tập thể giáo viên lựa chọn giải pháp, cách thức bảo đảm hiệu quả hoạt động của nhà trường. Và câu hỏi thứ tư đặt ra yêu cầu đánh giá mức độ đạt kết quả (cố gắng lượng hóa) hoạt động chung cũng như hoạt động quản lí của Hiệu trưởng.

2.1.3. Phải chỉ ra các tiền đề bảo đảm kế hoạch được thực hiện có chất lượng và hiệu quả

- Xác định mạnh, yếu, thuận lợi, khó khăn về mặt chủ quan, khách quan trước khi làm kế hoạch.

- Xác định hệ mục tiêu cần đạt:

  + Định lượng

  + Định tính.

- Nắm chắc các nguồn lực

  + Giáo viên, công nhân viên

  + CSVC, thiết bị

+ Kinh phí (các loại)

+ Thông tin (về Khoa học giáo dục. về Kinh tế, văn hóa. xã hội...)

- Xác định chuẩn đo đạc hiệu quả.

+ Chuẩn đánh giá giờ dạy của giáo viên

+ Chuẩn đánh giá kiến thức, kĩ năng, thái độ của học sinh (đầu năm, giữa năm, cuối năm học).

+ Chuẩn đánh giá từng hoạt động giáo dục.

+ v.v...

2.1.4. Trong kế hoạch cần xác định ưu tiên

a. Căn cứ để xác định ưu tiên

- Đó là vấn đề bức xúc, then chốt của nhà trường (khi giải quyết được sẽ kéo theo các mặt khác và nâng cao chất lượng giáo dục).

- Được đông đảo các thành viên trong nhà trường đồng cảm, chia sẻ.

- Có thể giải quyết bằng nội lực của nhà trường (là chủ yếu).

- Vấn đề được giải quyết trong thời hạn nhất định (lâu nhất là 1 năm học).

Việc xác định ưu tiên đôi khi đồng nghĩa với việc xác định *vấn đề then chốt mà Hiệu trưởng muốn cải thiện.* Ví dụ: đổi mới phương pháp dạy học, nâng cao lòng ham học của học sinh, v.v...

Khi xác định vấn đề then chốt cần kèm theo việc xác định

khả năng đo đạc (và công cụ đo đạc). Ví dụ: đo mức độ thay đổi sau một quá trình (học sinh học chăm hơn, chẳng hạn: bảo đảm sĩ số, làm bài ở nhà đầy đủ, chấp hành tốt nội quy học tập, v.v...).

b. Giải quyết ưu tiên bằng phương pháp đột phá (biện pháp mạnh) về tổ chức hoặc chế độ chính sách hoặc cách mạng trong quan niệm, trong cách làm, v.v..

Trên đây là các biện pháp thực hiện chức năng thứ nhất. Dưới đây là các biện pháp thực hiện chức năng thứ hai.

2.2. Đề ra các biện pháp cụ thể chỉ đạo thực hiện kế hoạch

Đây là hoạt động của Hiệu trưởng nhằm thực hiện chức năng quản lí thứ hai đã nêu ở trên. Cần lưu ý rằng đây là hoạt động của riêng Hiệu trưởng, do đó các biện pháp liên hợp dưới đây dành riêng cho ông ta nhằm mục tiêu cuối cùng là thu hút, tổ chức, tăng cường tiềm năng của các lực lượng trong và ngoài nhà trường hướng vào việc thực hiện mục tiêu giáo dục như đã đề ra.

Dưới đây, do khuôn khổ cuốn sách, *chỉ đi sâu vào công tác quản lí chỉ đạo hoạt động dạy và học*- hoạt động cơ bản trong nhà trường phổ thông.

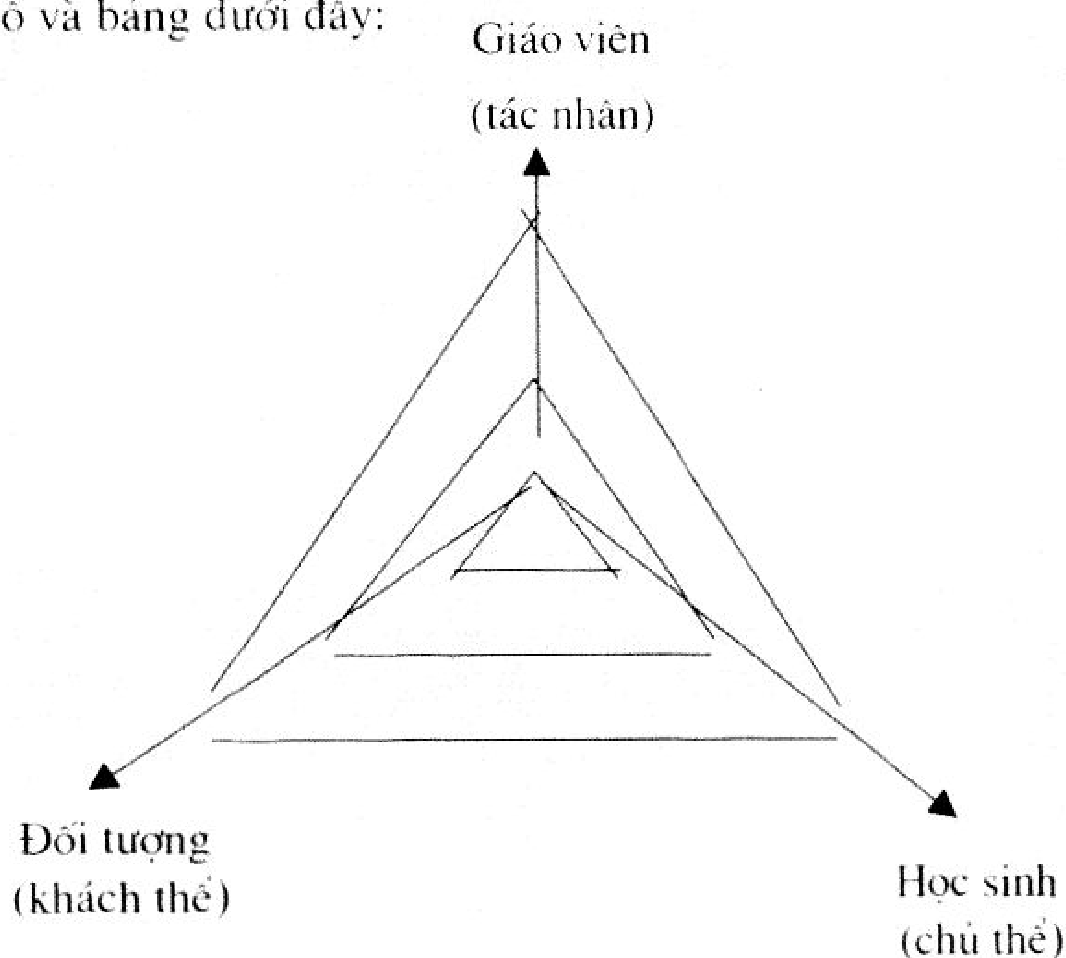
2.2.1. Nhóm biện pháp chỉ đạo hoạt động giảng dạy-giáo dục của giáo viên

a. Vấn đề đầu tiên có ý nghĩa quyết định là phải nâng cao

nhận thức của tập thể giáo viên về bản chất của phương pháp dạy học và mối quan hệ đúng đắn giữa dạy và học.

Theo Jean Vial, phương pháp dạy học từ trước đến nay đã có sự chuyển đổi căn bản từ phương pháp giáo điều sang phương pháp dạy học tích cực.

Quá trình dạy học là sự tác động giữa giáo viên (tác nhân), học sinh (chủ thể) và đối tượng mà giáo viên cần nắm vững để dạy và học sinh cần chiếm lĩnh trong quá trình học. Đối tượng đó có thể là mục tiêu đào tạo, còn có thể là khách thể, là tri thức. Mối quan hệ giữa 3 thành tố trên và sự chuyển hoá của chúng từ phương pháp giáo điều sang phương pháp tích cực được thể hiện ở sơ đồ và bảng dưới đây:



Sơ đồ 4: Quan hệ tương tác giữa GV, HS và đối tượng (Theo Jean Vial)

BẢNG PHÂN LOẠI THEO SƠ ĐỒ JEAN VIAL[1]

Các quan điểm về phương pháp dạy học (QĐ DH)	**Trục tác nhân (thầy).** *Giá trị tác động giảm dần*	**Trục chủ thể (trò).** *Giá trị tác động tăng dần*	**Trục khách thể (mục tiêu).** *Giá trị độc đáo tăng lên*
1. QĐ DH *giáo điều*	1. Thầy: Người nắm kiến thức và quyền lực.	1. Trò "lu mờ": ghi nhớ, tuân thủ.	1. Một ý nghĩ sẵn có đã xác định trước; học sinh nhắc lại. Khách thể lặp lại.
2. QĐ DH *truyền thống* (socrate)	2.Thầy: người truyền đạt, thúc đẩy, kích thích.	2. Trò tái hiện, tìm lại những điều thầy dạy; thụ động.	2. Phát hiện lại một ý. Khách thể tái hiện.
3. QĐ DH	3. Thầy:	3. Trò hành	3. Học sinh làm

[1] Theo Nguyễn Kỳ: *Phương pháp giáo dục tích cực, lấy người học làm trung tâm*, NXB GD ,Hà Nội, 1995, tr15 – 28.

tích cực	người hướng dẫn, trọng tài các tranh luận, cố vấn cho người học.	động độc lập, tuỳ động cơ và khả năng của mình, tự chủ thực hiện mục tiêu.	việc cá nhân, tự đề nghị một đối tượng mới. Khách thể tự tạo.
4. QĐ DH *không chỉ đạo*	4. Thầy "lui về phía sau".	4. Hoàn toàn tự do về mục tiêu, quy trình. Tự học sáng tạo.	4. Sáng tạo độc đáo, hoặc về mục tiêu hoặc về quy trình.

Có thể nhận thấy quan điểm thứ 4 tỏ ra thích hợp đối với việc giảng dạy và học tập ở bậc đại học.

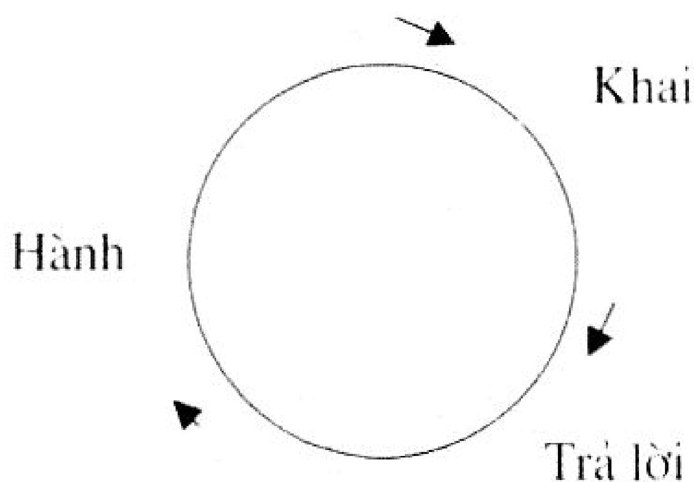
Còn có thể tham khảo quan niệm mới khác về phương pháp giáo dục, qua đó thể hiện rõ quan hệ giữa giáo viên và học sinh trong quá trình dạy học bảng so sánh dưới đây:

BẢNG SO SÁNH PHƯƠNG PHÁP GIÁO DỤC THỤ ĐỘNG VÀ PHƯƠNG PHÁP GIÁO DỤC TÍCH CỰC[1]

Các phương pháp giáo dục thụ động lấy thầy là trung tâm	Các phương pháp giáo dục tích cực lấy trò là trung tâm
1. Thầy truyền đạt kiến thức;	1. Trò tự mình tìm ra kiến thức bằng hành động của mình.
2. Thầy độc thoại - phát vấn;	2. Đối thoại trò - trò, trò - thầy; hợp tác với bạn; học bạn;
3. Thầy áp đặt kiến thức có sẵn;	3. Hợp tác với thầy, khẳng định kiến thức do trò tìm ra;
4. Trò học thuộc lòng;	4. Học cách học, cách giải quyết vấn đề, cách sống và trưởng thành;
5. Thầy độc quyền đánh giá cho điểm cố định.	5. Tự đánh giá, tự điều chỉnh, làm cơ sở để thầy cho điểm cơ động.

Theo Myra và David, quá trình dạy học là một chu trình học mới gồm 3 thời như sơ đồ dưới:

[1] Nguyễn Cảnh Toàn (Chủ biên), Nguyễn Kỳ, Vũ Văn Tảo, Bùi Tường: *Quá trình dạy - tự học*, NXB GD Hà Nội, 1998, tr. 44.



Sơ đồ 5: Chu trình học

Hoạt động của người học và hoạt động tương ứng của người thầy trong chu trình nói trên thể hiện ở:

1. Người học *khai phá*, tự nghiên cứu; người thầy *hướng dẫn*, cung cấp thông tin;

2. Người học *tự trả lời*, tự thể hiện; người thầy là *trọng tài;*

3. Người học *hành động*, tự kiểm tra, tự điều chỉnh; người thầy *cố vấn.*[1]

Trên đây là quan niệm mới về phương pháp dạy và học (theo nghĩa rộng) song dạy học nhằm mục đích gì luôn luôn là câu hỏi đặt ra cho các nhà giáo dục qua các thời kỳ khác nhau. Năm 1996, Jacques Delors - Chủ tịch Hội đồng giáo dục thế kỉ XXI do UNESCO thành lập đã có bản báo cáo với nhan đề "Học tập: một kho báu tiềm ẩn" đã nêu 4 trụ cột của giáo dục, đó là:

---

[1] Nguyễn Cảnh Toàn (Chủ biên), Nguyễn Kỳ, Vũ Văn Tảo, Bùi Tường: *Quá trình dạy - tự học*, NXB GD Hà Nội, 1998, tr. 44.

học để biết, học để làm, học để cùng chung sống và học để làm người[2]

Học để biết là sự kết hợp cơ sở văn hoá chung đủ rộng với khả năng làm việc có hiệu quả. Điều đó có nghĩa là: học cách học, nhằm tận dụng cơ hội do giáo dục suốt đời mang lại.

Học để làm theo nghĩa rộng là việc hình thành "Kỹ năng sống" nhằm không những nắm được một kĩ năng nghề nghiệp mà còn rộng hơn là có khả năng đối mặt và giải quyết một cách có hiệu quả những tình huống, những thách thức đặt ra.

Học để cùng chung sống là sự hợp tác lành mạnh, hữu nghị. Ngày nay, giáo dục phải làm cho học sinh hiểu mình là ai; và chỉ khi đó mới có thể đặt mình vào địa vị người khác để hiểu họ, có thái độ đúng đắn đối với họ cùng sống với họ và tôn trọng họ.

Học để làm người nhằm khuyến khích sự phát triển đầy đủ tiềm năng của mỗi con người . Đó cũng là sự phát triển toàn diện

nhân cách, vừa có đức, vừa có tài như Bác Hồ căn dặn.

Bốn trụ cột trong một con người chính là tạo cơ sở cho sự phát triển toàn diện nhân cách theo mục tiêu giáo dục. Đó là sự gắn bó cân đối, hài hoà giữa lí thuyết và thực hành, giữa trí tuệ và đạo

---

[2] Nguyễn Cảnh Toàn (Chủ biên), Nguyễn Kỳ, Vũ Văn Tảo, Bùi Tường. Tldd, tr. 51 – 54.

đức, giữa lao động trí óc và lao động chân tay, giữa cá nhân và xã hội - thực chất của sự phát triển bền vững trong mỗi con người.

Người Hiệu trưởng trong nhà trường phải coi vấn đề thống nhất quan điểm, nhận thức mới về giáo dục như đã nói ở trên là một mục tiêu của công tác quản lý. Đây là mục tiêu có tính chất tiên quyết ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động giảng dạy - giáo dục của tập thể giáo viên.

b. Tổ chức tốt hoạt động của tập thể sư phạm

Nhà trường phổ thông có sứ mệnh cung cấp cho học sinh một học vấn sâu rộng, giáo dục họ niềm tin và trở thành công dân có trình độ văn hoá cao trong hành vi, phù hợp với yêu cầu của sự phát triển kinh tế - xã hội thời kỳ CNH - HĐH, kinh tế thị trường, toàn cầu hoá và hội nhập. Điều đó đặt ra cho tập thể sư phạm phải đẩy mạnh việc hình thành thế giới quan Mác Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh cho học sinh, làm tốt việc giáo dục đạo đức, trí tuệ, thể chất, thẩm mỹ, lao động hướng nghiệp, kinh tế, luật pháp .... ; đồng thời thường xuyên quan tâm đến mối liên hệ giữa nhà trường, gia đình và xã hội.

Quá trình giảng dạy, giáo dục ở nhà trường được thực hiện nhờ hoạt động tự giác và hướng đích của giáo viên. Các quan điểm về giáo dục và quản lí giáo dục của Đảng và Nhà nước ta, các thành tựu khoa học giáo dục trong và ngoài nước, các kinh nghiệm tiên tiến là khởi điểm xác định phong cách, đặc trưng và

nội dung lãnh đạo công tác giảng dạy - giáo dục trong nhà trường. Việc thực hiện nhiệm vụ phức tạp này được bảo đảm trước hết bằng sự hiệp đồng và hoà hợp của tập thể giáo viên thể hiện trong việc tổ chức hoạt động của tập thể sư phạm nhà trường.

A.X Macarencô đã khẳng định rằng: "*Sự thống nhất của tập thể sư phạm là điều quyết định hoàn toàn, và một giáo viên trẻ nhất, thiếu kinh nghiệm nhất ở trong một tập thể thống nhất và gắn bó, đứng đầu bởi một người lãnh đạo - người thợ cả giỏi, sẽ làm được nhiều hơn một giáo viên tài năng và giàu kinh nghiệm bao nhiêu đi chăng nữa mà lại đi ngược với tập thể sư phạm*"[1]. Cùng với tổ chức Đảng và Công đoàn, Đoàn Thanh niên nhà trường, Hiệu trưởng sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tính sáng tạo và hiệu quả hoạt động của tập thể sư phạm. Điều đó phụ thuộc vào việc trả lời các câu hỏi dưới đây:

- Tập thể sư phạm có nhất trí về mục tiêu chung?
- Trong tập thể sư phạm quyền hạn, trách nhiệm của từng thành viên (hoặc bộ phận) có được làm rõ và có góp phần một cách tự giác vào mục tiêu chung của nhà trường?
- Lao động của giáo viên (và tập thể sư phạm) có được tổ

[1] Theo: P.V.Zimin, M.I. Kondakôp, N.I. Xaxerđôtôp: *Những vấn đề quản lí trường học*. Trường cán bộ quản lí giáo dục. Bộ Giáo dục 1985.

chức một cách khoa học?

- Không khí trong tập thể sư phạm có lành mạnh, bảo đảm tinh thần thân ái, đoàn kết, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, tạo điều kiện cho nhau thành công?

- Cuối cùng, sự cố gắng của từng giáo viên có được tập thể đánh giá, nhìn nhận một cách khách quan và thiện chí?

Tóm lại, việc xây dựng tập thể sư phạm trong nhà trường phải là nhiệm vụ hàng đầu của người Hiệu trưởng. Đây là điều kiện quyết định bảo đảm việc thực hiện có hiệu quả mục tiêu giáo dục, trong đó có hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng. Và cũng từ đó, người Hiệu trưởng có cơ sở vững chắc để chỉ đạo các hoạt động giáo dục trong nhà trường.

c. Chỉ đạo cụ thể hoạt động giảng dạy của giáo viên:

Để chỉ đạo hoạt động này, người Hiệu trưởng cần có các biện pháp quản lí cụ thể dưới đây.

Trước hết, Hiệu trưởng phải ***chỉ đạo tốt quá trình xây dựng kế hoạch dạy học***.

Xây dựng kế hoạch là yếu tố đầu tiên trong quá trình quản lý, với bản chất là hoạch định chiến lược, mục tiêu và các yếu tố liên quan tới việc thực hiện mục tiêu đã định. Việc xây dựng kế hoạch dạy - học (nằm trong kế hoạch chung của nhà trường) bao gồm các nội dung, các bước sau:

* *Tìm hiểu, khảo sát tình hình thực tế:*

• Về chủ quan:

- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của giáo viên mạnh, yếu ra sao?

- Chất lượng, ý thức và học lực của học sinh như thế nào?

- Điều kiện cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ dạy và học ra sao (ở trường - ở nhà)?

- Tình hình các hoạt động chuyên môn đã có?

• Về khách quan:

- Sự quan tâm của Đảng, chính quyền và các ban ngành đoàn thể?

- Sự chăm lo của phụ huynh và của nhân dân tới việc học tập của con em?

- Hoàn cảnh kinh tế - xã hội của địa phương?

* *Xác định mục tiêu:*

Căn cứ vào chỉ thị, nhiệm vụ năm học của cấp trên, căn cứ tình hình thực tiễn trong và ngoài trường (chất lượng, hiệu quả và những yêu cầu đặt ra) để xác định các nội dung:

- Mục tiêu phấn đấu về chuyên môn của từng tổ, nhóm chuyên môn, của từng cá nhân.

- Mục tiêu học tập (chất lượng văn hoá) của toàn trường, của các khối lớp. Từ đó có cơ sở xác định mục tiêu của mỗi lớp, mỗi học sinh.

- Mục tiêu xây dựng cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy - học.

Mục tiêu xã hội hoá công tác giáo dục: Huy động cộng đồng tham gia công tác giáo dục với những trách nhiệm, chức năng cụ thể, hoạch định việc làm cụ thể; phương hướng và biện pháp hướng dẫn phụ huynh và nhân dân chăm lo tới việc học tập của con em.

Tiếp theo là tổ chức tốt việc bố trí, phân công phân nhiệm đầu năm:

** Tổ chức sắp xếp, phân công chuyên môn một cách hợp lí*

- Trước hết, tạo ra sự ổn định cần thiết ban đầu với các tổ chuyên môn, nhóm chuyên môn: về số lượng đủ - thiếu, về cơ cấu tuổi tác, chất lượng, chuyên môn hẹp, bố trí cán bộ...

- Thứ hai, hình thành các tổ chức theo quan hệ phối hợp để chỉ đạo các hoạt động chuyên môn được toàn diện và có hiệu lực: Ban trí dục, Ban mỹ dục, Ban lao động hướng nghiệp, Ban hoạt động ngoài giờ... Thành phần trong các ban này lấy từ các tổ, nhóm chuyên môn theo đúng chức năng, nhằm vào các mục tiêu đã xác định.

** Phân công phân nhiệm đúng người, đúng việc, bao gồm:*

- Phân công trách nhiệm cho từng thành viên trong bộ máy cán bộ quản lí nhà trường phụ trách từng mảng hoạt động, từng ban chức năng nói trên.

- Lựa chọn và phân công trách nhiệm quản lí tổ, nhóm chuyên môn cho các cá nhân có trình độ, năng lực chuyên

môn, có khả năng quản lý, có uy tín.

- Phân công hợp lí giáo viên phụ trách bộ môn và tham gia các hoạt động chuyên môn theo các ban đã lập trên cơ sở năng lực, sở trường và nguyện vọng cá nhân.

Quá trình tổ chức bộ máy và phân công phân nhiệm cần đảm bảo nguyên tắc mục tiêu, nguyên tắc pháp lí và nguyên tắc dân chủ. Những ý kiến, nguyện vọng của giáo viên; sự bàn bạc dân chủ trong tổ, nhóm chuyên môn và trong Ban giám hiệu cùng đại diện các đoàn thể; sự sắp đặt, giải thích hợp lí của người Hiệu trưởng để tìm kiếm sự thống nhất chung là những yếu tố rất cần được quan tâm đối với nhà quản lý.

Sau khi phân công giáo viên, việc tiếp theo *là chỉ đạo sâu sát, chặt chẽ hoạt động của tổ chuyên môn:*

Trong thực tiễn, tổ chuyên môn là đơn vị cơ sở, nền tảng để tổ chức và triển khai thực hiện các hoạt động chuyên môn một cách cụ thể và có hiệu lực. Đây cũng là nơi quản lí trực tiếp công tác bồi dưỡng giáo viên và phát hiện ra những điểm mạnh - yếu, thuận lợi - khó khăn của việc thực hiện các mục tiêu dạy học. Cần chỉ đạo thống nhất các tổ chuyên môn thực hiện các nội dung sau:

- Tổ chức cho giáo viên học tập, nắm vững các mục tiêu chuyên môn, chương trình, sách giáo khoa; các quy định, quy

chế chuyên môn.

- Tổ chức bàn bạc, xây dựng kế hoạch thực hiện những mục tiêu chuyên môn mà nhà trường đã giao cho tổ - nhóm.

- Tổ chức bàn bạc chương trình, bài vở lên lớp theo nhóm chuyên môn, thống nhất việc tổ chức các hoạt động chuyên môn: nội - ngoại khoá, kiểm tra đánh giá, bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh kém, tổ chức cho học sinh học ở nhà...

- Chỉ đạo và giám sát các khâu soạn, giảng, chấm, chữa, đánh giá của giáo viên một cách thường xuyên, có chất lượng.

- Tổ chức các chuyên đề đổi mới phương pháp giảng dạy.

- Chỉ đạo việc làm và sử dụng đồ dùng dạy học.

- Xây dựng tổ - nhóm chuyên môn thành tập thể sư phạm đoàn kết, cầu thị học hỏi và hướng đích, cùng giúp đỡ nhau tiến bộ.

Trong quá trình giảng dạy, người Hiệu trưởng phải *thường xuyên giúp đỡ giáo viên thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn của mình.*

- Hiệu trưởng ủy quyền cho Phó Hiệu trưởng phụ trách chuyên môn, theo dõi tình hình, phát hiện vấn đề và tìm cách giải quyết các vấn đề một cách kịp thời, thường xuyên thông báo cho đội ngũ vào các buổi họp Hội đồng giáo viên hàng tuần.

- Bằng việc hướng dẫn, theo dõi uốn nắn, kiểm tra đôn đốc, làm cho mỗi giáo viên thực hiện tốt 10 khâu sau: lập kế hoạch giảng dạy cá nhân; soạn bài, giảng dạy trên lớp; tổ chức hoạt động ngoại khoá; chấm trả bài; kiểm tra đánh giá toàn diện học

sinh; quản lí học sinh trong giờ hoặc trong lớp; làm đồ dùng dạy học; bồi dưỡng học sinh giỏi, phụ đạo học sinh kém; đổi mới phương pháp, nâng cao hiệu suất giờ dạy.

Quá trình chỉ đạo giáo viên thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn là quá trình Ban giám hiệu phải kết hợp chặt chẽ và thông qua tổ - nhóm chuyên môn, biến sự chỉ đạo của Hiệu trưởng thành nền nếp thường xuyên của tập thể tổ - nhóm.

Cuối cùng, người Hiệu trưởng nhà trường *cần thường xuyên tổ chức cải tiến, đổi mới phương pháp dạy học;*

Lao động sư phạm là lao động sáng tạo, đòi hỏi người giáo viên phải có kiến thức sâu sắc và toàn diện, luôn luôn bổ sung cái mới nhằm hoàn thiện nghệ thuật sư phạm. Tính đa dạng, phong phú và phức tạp của nhiệm vụ giảng dạy - giáo dục đòi hỏi ở người lãnh đạo nhà trường phải chú ý thường xuyên đến việc nâng cao trình độ lí luận, nghiệp vụ của giáo viên.

Vấn đề nâng cao trình độ nghiệp vụ của giáo viên càng trở thành vấn đề cấp bách trong bối cảnh: trình độ hiện nay của các tri thức Tâm lí học, Giáo dục học về con người và các thành tựu của các khoa học giáp ranh với Giáo dục học cho ta khả năng cải tiến đáng kể công tác giảng dạy - giáo dục; thông tin khoa học đến với học sinh tăng lên một cách nhanh chóng; công cuộc đổi mới chương trình giáo dục phổ thông trong đó có THCS và THPT đang trở thành nhiệm vụ cấp bách theo NQ

40 của Quốc hội v.v... Trong bối cảnh đó, giáo viên phải lựa chọn và sử dụng hợp lý, sáng tạo và có hiệu quả phương pháp dạy học của mình.

Cơ sở đầu tiên của việc cải tiến, đổi mới phương pháp giảng dạy của giáo viên là các quan điểm của CN Mác - Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh, các quan điểm giáo dục của Đảng Cộng sản Việt Nam, các chủ trương của Chính phủ, của ngành Giáo dục - Đào tạo về giáo dục, của các địa phương về kinh tế - xã hội. Các thành tựu về Tâm lí học - Giáo dục học, các vấn đề về đổi mới chương trình, phương pháp giảng dạy, về giáo dục đạo đức, lao động, thẩm mỹ... cũng là căn cứ quan trọng giúp giáo viên có chỗ dựa trong việc đổi mới phương pháp giảng dạy của mình.

Trong hoàn cảnh hiện nay, việc cải tiến và đổi mới phương pháp giảng dạy được sự hỗ trợ tích cực của các phương tiện kĩ thuật như: phim ảnh, vô tuyến truyền hình, máy vi tính v.v... Đây cũng là mối quan tâm của người Hiệu trưởng. Cụ thể như:

- Kiểm kê, xem xét, đánh giá, bổ sung vào thiết bị đã có.
- Từng bước trang bị phương tiện hiện đại trong dạy học.
- Chỉ đạo xây dựng kế hoạch sử dụng trang thiết bị và phương tiện hiện đại vào dạy học của các tổ bộ môn.

Việc gắn liền hoạt động giáo dục với đời sống xã hội đã trở thành nguyên lí giáo dục mà Đảng ta và Chủ tịch Hồ Chí Minh đã chỉ ra. Hiệu trưởng phải có kế hoạch để giáo viên nắm bắt tình

hình kinh tế - xã hội của địa phương, có kế hoạch tổ chức giáo viên thâm nhập thực tế. Đó là những bài học bổ ích làm tăng sự phong phú, sinh động và thiết thực của kiến thức sách vở.

Điều cần lưu ý là việc cải tiến, đổi mới phương pháp giảng dạy phải xuất phát từ sự phân tích cụ thể hoạt động thực tế của giáo viên. Nếu không chú ý đến vấn đề này, việc chỉ đạo cải tiến phương pháp dạy học sẽ không thiết thực và có hiệu quả. Trong vấn đề này, việc phát hiện kinh nghiệm giỏi của giáo viên có ý nghĩa quan trọng. Trên cơ sở có thái độ tích cực, có tổ chức và có mục đích đối với kinh nghiệm giỏi trong giáo viên, hiểu thấu đáo kinh nghiệm đó về mặt lí luận, tìm tòi áp dụng kinh nghiệm một cách sáng tạo mới có thể giúp cho giáo viên đào sâu thêm kiến thức, hoàn thiện tay nghề của mình.

2.2.2. Nhóm biện pháp quản lí hoạt động học tập của học sinh

Học sinh là chủ thể của nhà trường; là đối tượng của quá trình dạy học, giáo dục; là chủ thể của quá trình nhận thức. Do vậy, quản lí hoạt động học tập của học sinh là khâu quan trọng góp phần nâng chất lượng và hiệu quả quản lí quá trình dạy học của người Hiệu trưởng.

Sự cố gắng của những người lãnh đạo trường học, của tập thể sư phạm để nâng cao hiệu quả của quá trình giảng dạy và giáo dục không thể đạt được kết quả mong muốn nếu như tập thể học sinh, các tổ chức tự quản Đoàn thanh niên và Đội thiếu niên

không tích cực tham gia vào các việc này.

Nhiệm vụ của những người lãnh đạo trường học là phải giúp các tập thể học sinh tìm thấy được vị trí của mình trong việc phấn đấu phát huy tính tích cực nhận thức và tính tự lực của học sinh, ham hiểu biết, tự giác học tập và lao động.

Các vấn đề về thái độ của học sinh đối với các nhiệm vụ của mình phải thường xuyên là trung tâm chú ý của các tổ chức xã hội của học sinh. Trong khi yêu cầu cao đối với một số học sinh này và giúp đỡ trên tình bạn một số học sinh khác, các tổ chức Đoàn, Đội phải góp phần đáng kể vào việc giải quyết nhiệm vụ nâng cao trình độ công tác giảng dạy - giáo dục trong nhà trường. Các giáo viên chủ nhiệm cần giúp các tổ chức học sinh xác định cách đối xử có phân biệt đối với học sinh. Các giáo viên chủ nhiệm còn cần tham gia giải quyết các vấn đề tổ chức giúp đỡ các học sinh cần được giúp đỡ (chia nhóm phụ đạo, giúp đỡ trên tình bạn bè các học sinh kém v.v...).

Để phát huy tính tích cực nhận thức, nâng cao hứng thú hiểu biết thì cần tăng cường các hình thức sinh hoạt có tính chất khoa học của học sinh như: các câu lạc bộ của các học sinh lớn chia theo các ngành khoa học riêng biệt, diễn đàn thanh niên, các nhóm bộ môn theo các chuyên môn khác nhau, các cuộc gặp gỡ giữa học sinh và các nhà hoạt động khoa học, kĩ thuật, văn hoá...; các cuộc tham quan và các chuyến đi du lịch có mục đích

rõ ràng; các cuộc tranh luận về văn học, các buổi dạ hội thơ ca, âm nhạc, văn học; báo tường và các tạp chí viết theo các môn khoa học riêng biệt; các cuộc thi toán, lý, hoá và các bộ môn khác; các buổi thảo luận các tác phẩm mới về nghệ thuật và phổ biến khoa học có một ý nghĩa to lớn.

Điều quan trọng là toàn bộ công tác trên đây phải được khởi xướng bởi tổ chức Đoàn, Đội trong nhà trường có sự hợp tác, tư vấn của Hiệu trưởng.

Dưới đây là một số biện pháp cụ thể của Hiệu trưởng trong việc chỉ đạo hoạt động học tập của học sinh.

a. Xây dựng nền nếp học tập của học sinh

- Trước hết, giáo dục, hình thành cho học sinh động cơ, thái độ học tập đúng và ý thức học tập chuyên cần, chăm chỉ; ý chí vượt khó vươn lên. Con đường hình thành và giáo dục có thể thông qua các buổi chào cờ đầu tuần, các hoạt động tập thể của trường, của lớp. Người tổ chức có thể là Ban giám hiệu, Đoàn Đội, giáo viên chủ nhiệm, là đội học sinh tự quản (cờ đỏ)...

- Hình thành phương pháp học tập của học sinh. Việc hình thành phương pháp học tập hợp lí cho học sinh trước hết phải thông qua sự tổ chức, dẫn dắt của giáo viên bộ môn qua giờ học trên lớp, với tinh thần đổi mới phương pháp hướng vào người học, dạy phương pháp lĩnh hội tri thức... Ngoài ra, tổ chức các câu lạc bộ bộ môn (Toán - Văn - lí - Hoá - Ngoại

ngữ...); việc tổ chức các buổi báo cáo kinh nghiệm học tập của học sinh cũng rất có tác dụng.

b. Chú trọng chỉ đạo hoạt động phụ đạo học sinh kém

Chất lượng hiệu quả của hoạt động dạy - học sẽ được nâng lên khi tỷ lệ học sinh yếu kém về học tập giảm xuống. Hiệu quả của quá trình quản lí hoạt động dạy học phụ thuộc không nhỏ vào các biện pháp chỉ đạo hoạt động bồi dưỡng cho những đối tượng học kém. Tựu trung lại, có một số biện pháp quản lí sau:

* Đưa hoạt động phụ đạo học sinh kém thành chương trình, nội dung, nhiệm vụ trong kế hoạch đầu năm của nhà trường, của tổ nhóm và cá nhân giáo viên. Tổ chức bàn phương hướng, mục tiêu phụ đạo học sinh kém, nội dung và các hình thức phụ đạo, trao đổi kinh nghiệm phụ đạo... trong các buổi sinh hoạt chuyên môn.

* Chỉ đạo chặt chẽ, khoa học việc phân loại học sinh:

Các việc làm:

- Tổ chức kiểm tra khảo sát chất lượng đầu năm.

- Phân hạng học tập, xác định diện học sinh kém trên cơ sở những tiêu chí cụ thể đã hoạch định theo từng bộ môn.

- Thông báo để phụ huynh biết và phối hợp.

- Hình thành lớp phụ đạo học kém.

* Xây dựng nội dung bồi dưỡng phù hợp với trình độ của học sinh học kém:

- Nội dung nhằm tái hiện kiến thức, kĩ năng cũ.

- Nội dung "lấp lỗ hổng" kiến thức - kĩ năng.

- Nội dung thực hành, luyện tập mang tính cá biệt hoá, tính vừa sức, theo nhóm học sinh.

* Nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ của giáo viên:

- Nâng cao chất lượng và hiệu suất giờ lên lớp trên tinh thần chú ý cả 3 loại đối tượng học sinh.

- Tăng cường đổi mới phương pháp: phát huy tính tích cực, tự giác của học sinh; chú trọng dạy học sinh phương pháp tìm tòi, khám phá tri thức; chú trọng tính "cá biệt hoá" của quá trình dạy học trên lớp.

* Tăng cường phối hợp các lực lượng giáo dục: giáo viên bộ môn - giáo viên chủ nhiệm; chuyên môn - đoàn đội; nhà trường - gia đình... nhằm phát huy sức mạnh tổng hợp, nâng chất lượng học tập của học sinh kém.

c. Quản lí chặt chẽ hoạt động học tập ở nhà của học sinh

Học sinh chỉ có 1/4 thời gian học tập ở trường. Còn lại là thời gian học sinh chịu rất nhiều tác động và chịu sự quản lí của gia đình, xã hội. Việc học của học sinh phụ thuộc rất nhiều vào yếu tố hoàn cảnh kinh tế, truyền thống và phong tục của gia đình, của địa phương. Do đó, quan tâm chỉ đạo và tổ chức việc học ở nhà của học sinh là một trong những biện pháp đảm bảo

nâng chất lượng học tập. Biện pháp thực hiện bao gồm:

1. Phân tích tình hình học tập của học sinh và phân loại theo lớp và theo địa bàn cư trú (thôn - xóm), đồng thời, tìm hiểu hoàn cảnh, đặc điểm từng gia đình học sinh.

2. Triển khai việc xây dựng kế hoạch, nội dung quản lí học sinh học ở nhà, cơ chế phối hợp nhà trường - các lực lượng địa phương và gia đình học sinh; xây dựng những nội quy, quy định về thời gian học sinh học ở nhà, về việc quản lí thời gian học tập của học sinh ở gia đình.

3. Phổ biến kế hoạch, nội dung, quản lý... rộng rãi trong học sinh, giáo viên, các lực lượng xã hội, các bậc phụ huynh

4. Tổ chức các đoàn kiểm tra phối hợp cho từng địa bàn thôn xóm xã/phường và tiến hành kiểm tra định kỳ, kiểm tra đột xuất.

5. Thông tin hai chiều kịp thời ở nhà trường, ở xóm xã/phường qua đài truyền thanh, qua các cuộc họp xã/phường. Đồng thời tổ chức đánh giá, khen chê cụ thể, kịp thời.

2.2.3. Tổ chức có hiệu quả hoạt động bồi dưỡng giáo viên và tăng cường cơ sở vật chất, trang thiết bị

a. Bồi dưỡng giáo viên

- Nghị quyết 2 TW khoá VIII đã khẳng định: "*Giáo viên là nhân tố quyết định chất lượng của giáo dục và được xã hội tôn vinh*". Chất lượng hoạt động dạy - học trong nhà trường trung học phụ thuộc quyết định vào phẩm chất, năng lực của đội ngũ nhà

giáo. Chính họ tham gia từ yếu tố đầu (lập kế hoạch) tới yếu tố cuối cùng của chu trình quản lí (kiểm tra, đánh giá). Do đó hoạt động bồi dưỡng giáo viên cần được coi trọng.

- Trong các nội dung quản lí nguồn nhân lực thì việc quản lí đội ngũ giáo viên được xem là quan trọng nhất. Trong đó, vấn đề đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ là cốt lõi.- Công tác bồi dưỡng đội ngũ giáo viên - yếu tố góp phần nâng cao chất lượng, hiệu quả quản lí của Hiệu trưởng bao gồm những nội dung sau:

+ Bồi dưỡng về chính trị - tư tưởng: ý thức và lương tâm nghề nghiệp; tình cảm với bộ môn, với học sinh; xây dựng một tập thể sư phạm thân ái, đoàn kết, có trách nhiệm và có nền nếp chuyên môn tốt. Phối hợp nhà trường - các đoàn thể phát hiện và giải quyết kịp thời các vấn đề vướng mắc, những mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình thực hiện mục tiêu, định hướng của nhà trường.

+ Bồi dưỡng về chuyên môn - nghiệp vụ: có các hoạt động sau cần chú ý tổ chức:

• Tổ chức học tập chuyên đề đổi mới phương pháp ở tổ - nhóm chuyên môn.

• Tổ chức kiến - thực tập - hội giảng thường xuyên nhằm rút kinh nghiệm và giúp đỡ về chuyên môn nghiệp vụ.

• Tổ chức, hướng dẫn giáo viên tham gia hoạt động nghiên cứu khoa học giáo dục, đúc rút kinh nghiệm giảng dạy.

• Tổ chức phong trào đăng kí phấn đấu trở thành giáo viên giỏi các cấp, xây dựng màng lưới giáo viên giỏi nòng cốt cho tổ - nhóm.

• Đi sâu giúp đỡ một số giáo viên mới ra trường, giáo viên yếu kém về chuyên môn nghiệp vụ thông qua các hình thức kèm cặp giúp đỡ, tăng cường trao đổi - sinh hoạt chuyên môn và dự giờ thăm lớp, giao nhiệm vụ.

• Tạo điều kiện cho giáo viên được tham gia các lớp học tập, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ; được tham khảo sách báo về KHGD; tổ chức có hiệu quả phong trào tự học tự bồi dưỡng; xây dựng một không khí học tập trong tập thể sư phạm. Tựu trung lại là xây dựng một môi trường thuận lợi cho việc học tập của giáo viên.

b. Tăng cường xây dựng cơ sở vật chất và trang thiết bị dạy học:

Cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy học thuộc hệ thống phương tiện của quá trình dạy học; là hệ điều kiện cần thiết, là cơ sở thực hiện những mục tiêu dạy - học và mục tiêu quản lý.

- Trước hết, Hiệu trưởng cần nhận thức đúng đắn về ý nghĩa của hệ thống điều kiện nói trên, cần quan niệm nó có sự gắn bó hữu cơ, nó ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả thực hiện những mục tiêu quản lý.

- *Các biện pháp:* Tập trung sức xây dựng thư viện trường học, đảm bảo cung ứng đủ sách công cụ, sách tham khảo cho

giáo viên, đặc biệt hệ thống sách tham khảo nhằm nâng cao tri thức bộ môn, nâng cao các kĩ năng sư phạm... Chú ý xây dựng tủ sách giáo khoa dùng chung để hỗ trợ cho học sinh nông thôn nghèo hoặc có hoàn cảnh khó khăn.

• Coi trọng việc tu bổ, mua sắm, làm thêm các thiết bị dạy học trong phòng thí nghiệm để có đủ thiết bị chứng minh và thiết bị thực hành bộ môn.

• Việc tăng cường cơ sở vật chất thư viện và phòng thí nghiệm phải đi đôi với việc tăng cường tổ chức, chỉ đạo xây dựng nền nếp của các hoạt động khai thác, sử dụng sách - thiết bị. Cần tổ chức tốt, có chất lượng các hoạt động:

+ Hoạt động đọc sách, thi kể chuyện sách, ngoại khoá văn học giới thiệu sách.

+ Hoạt động tự tạo đồ dùng dạy học trong giáo viên - học sinh.

+ Hoạt động sử dụng thiết bị trong giờ dạy - học trên lớp.

• Đầu tư thoả đáng, có trọng điểm nguồn kinh phí nhằm tăng cường hệ thống cơ sở vật chất - trang thiết bị.

• Tham mưu tích cực với địa phương, nỗ lực khai thác các nguồn kinh phí nhằm xây dựng hệ thống trường - lớp đúng chuẩn của cấp học, đầy đủ cho công tác dạy và học.

2.2.4. Thực hiện tốt xã hội hoá công tác giáo dục và dân chủ hoá quản lí trường học

a. Biện pháp tiến hành xã hội hoá công tác giáo dục

- Nâng cao nhận thức trong tập thể giáo viên về sự gắn bó giữa nhà trường và cộng đồng; tăng cường công tác tham mưu, tuyên truyền để giáo viên trở thành mối quan tâm chung của toàn Đảng, toàn dân trong địa phương.

- Coi trọng hoạt động của Hội đồng giáo dục cấp xã/phường, tổ chức có hiệu quả Đại hội giáo dục cấp xã/phường, cấp huyện/ quận hàng năm. Phát huy ảnh hưởng của các hoạt động khuyến học, của gia đình, của dòng họ và các tổ chức xã hội.v.v...

- Tổ chức cam kết trách nhiệm giữa gia đình - nhà trường và các lực lượng ở địa phương về việc chăm lo giáo dục trẻ và đôn đốc, quản lí học sinh học ở nhà.

- Tổ chức tốt hoạt động lao động sản xuất, hướng nghiệp, chú trọng việc hình thành kĩ năng lao động đa ngành để hướng học sinh vào việc đáp ứng những yêu cầu kinh tế, xã hội của địa phương.

- Huy động cộng đồng hỗ trợ xây dựng cơ sở vật chất nhà trường. Thành lập quỹ hỗ trợ giáo dục ở địa phương.

b. Dân chủ hoá quản lí nhà trường nhằm thực hiện các mục tiêu dạy - học

Về vấn đề này, Bộ Chính trị đã có chủ trương. Sau đó, Bộ Giáo dục - Đào tạo cũng đã có chỉ thị về dân chủ hoá trường học

nhằm thực hiện chủ trương của Đảng. Dưới đây là một số biện pháp cụ thể trong quản lí nhà trường.

- Cần phối hợp hành động giữa chính quyền nhà trường với các tổ chức đoàn thể quần chúng (chi bộ, công đoàn, đoàn thanh niên...) trong tất cả các hoạt động chuyên môn nghiệp vụ, bồi dưỡng giáo viên, phong trào thi đua Hai tốt...

- Dân chủ hoá quá trình quản lí hoạt động dạy - học: làm cho giáo viên - học sinh phát huy khả năng tự quản lý, từ chỗ là chủ thể bị quản lí chuyển thành chủ thể quản lí việc dạy và học, nhằm phát huy cao độ trách nhiệm trong dạy và học.

- Đổi mới phương pháp dạy học theo hướng hợp tác, phát huy tính tích cực, tự giác, chủ động của chủ thể người học; làm cho người học ý thức tự giác và thực hiện tốt quyền học tập của mình.

- Trong quản lý: thực hiện phân quyền, phân cấp quản lý, giao quyền tự quản và trách nhiệm quản lí cho tổ nhóm chuyên môn; mặt khác, thực hiện tốt mối quan hệ giữa Hiệu trưởng với tập thể nhà trường, giữa Hiệu trưởng với cộng đồng, địa phương.

- Tăng cường công tác tuyên truyền giáo dục trong địa phương qua các kênh: nghị trường - hội nghị; báo cáo hàng tháng, hàng kỳ; phương tiện truyền thanh... nhằm thực hiện phương châm: nhà trường là của dân - vì dân - do dân, phải được nhân dân cùng chăm lo.

- Kết hợp hài hoà các cặp phạm trù: Dân chủ đi đôi với kỉ

cương, quyền lợi đi liền với nghĩa vụ và trách nhiệm.

Trên đây là các biện pháp thực hiện chức năng thứ hai. Dưới đây là các biện pháp thực hiện chức năng thứ ba của Hiệu trưởng.

2.3. Thực hiện có hiệu quả kiểm tra, đánh giá trong nhà trường

2.3.1. Kiểm tra có hiệu quả phải thoả mãn 4 nguyên tắc sau

- Kiểm tra *trực tiếp* công việc của giáo viên.

- Kiểm tra *nguyên nhân* (ví dụ: tại sao học sinh lười học?.)

- Kiểm tra phải *thúc đẩy tự kiểm tra.*

- *Phản hồi* đánh giá kiểm tra cho giáo viên.

2.3.2. Điều kiện để thực hiện kiểm tra có hiệu quả

- Có chuẩn kiểm tra, đánh giá.

- Tránh tâm lí bị gò bó của giáo viên.

- Kiểm tra vì việc đi đôi với kiểm tra vì người. (Vì mục tiêu công việc và vì tiến bộ của giáo viên).

2.3.3. Kiểm tra nội bộ trường học

Thực hiện kiểm tra nội bộ trường học là một trong những điều kiện cơ bản để nâng cao hiệu quả lãnh đạo quá trình giảng dạy - giáo dục. Kiểm tra nội bộ trường học phải có mục đích rõ ràng, có kế hoạch bao trùm mọi mặt của quá trình giảng dạy, các kết luận rút ra từ đó phải có luận cứ khoa học. Việc kiểm tra phải làm cho kinh nghiệm công tác của các giáo viên giỏi trở thành tài sản chung của cả tập thể sư phạm.

Khi tiến hành kiểm tra, người lãnh đạo nhà trường dựa vào sự giúp đỡ của các tổ chức Đảng và Công đoàn, của các tổ trưởng chuyên môn và cốt cán trong giáo viên.

Hiệu quả quản lí nhà trường phụ thuộc nhiều vào chừng mực người Hiệu trưởng sử dụng thông tin khách quan, đáng tin cậy, toàn diện, đầy đủ và kịp thời về hoạt động của mỗi giáo viên, về chất lượng kiến thức, về mức độ được giáo dục và tính kỉ luật của học sinh.

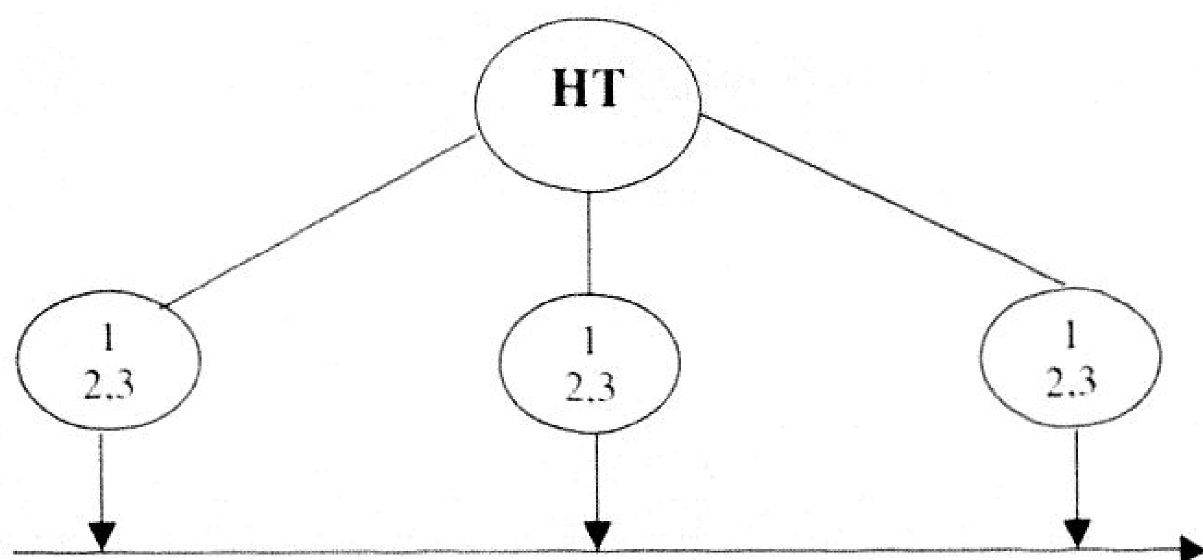
Phương tiện quan trọng nhất để thu được thông tin là nghiên cứu tình hình giảng dạy và giáo dục trong quá trình dự giờ. Chính ở giờ học có thể tìm hiểu được trình độ sư phạm chung của giáo viên như thế nào, tầm hiểu biết và sự chuẩn bị của giáo viên như thế nào, lao động trí óc của học sinh đã được tổ chức hợp lí đến chừng mực nào, quá trình nắm kiến thức của học sinh diễn ra như thế nào, v.v...

Điều cần lưu ý là đối với việc làm chưa tốt của giáo viên không nên giới hạn việc đánh giá ở những sự kiện mà quan trọng hơn là phân tích nguyên nhân sinh ra nó. Việc kiểm tra nội bộ trường học phải hướng vào mục tiêu tối thượng là nâng cao chất lượng giáo dục học sinh. Người Hiệu trưởng không thể đưa ra nhận định xác đáng về vấn đề này nếu chỉ dựa vào những quan sát riêng lẻ trong giờ học qua điểm số bởi chúng không luôn luôn phản ánh một cách khách quan chất lượng kiến thức của học sinh.

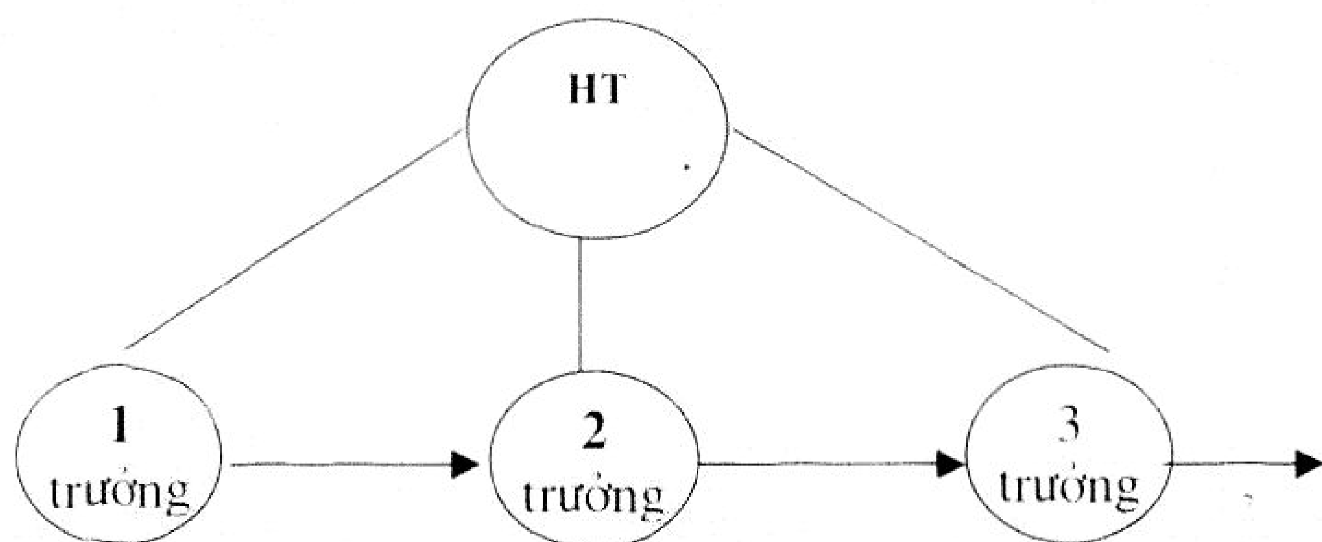
Do đó, người Hiệu trưởng cần phải phối hợp nhiều cách thức khác nhau để đánh giá chất lượng giảng dạy - giáo dục học sinh như: trao đổi với giáo viên, với cha mẹ học sinh, với bản thân học sinh, với tổ chức Đoàn, Đội v.v...

Hình thức kiểm tra nội bộ cũng rất đa dạng: kiểm tra theo chuyên đề, kiểm tra theo từng loại giáo viên, từng loại học sinh, kiểm tra đồng loạt tình hình giảng dạy từng môn học ở tất cả hoặc một vài khối lớp v.v...

Về vấn đề kiểm tra còn có các loại hình kiểm tra khác nhau. Trong thực tế, có hai loại hình chủ yếu: loại kiểm tra theo từng chức năng riêng biệt (loại I) và loại kiểm tra có tính chất tổng hợp (loại II) theo sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 6



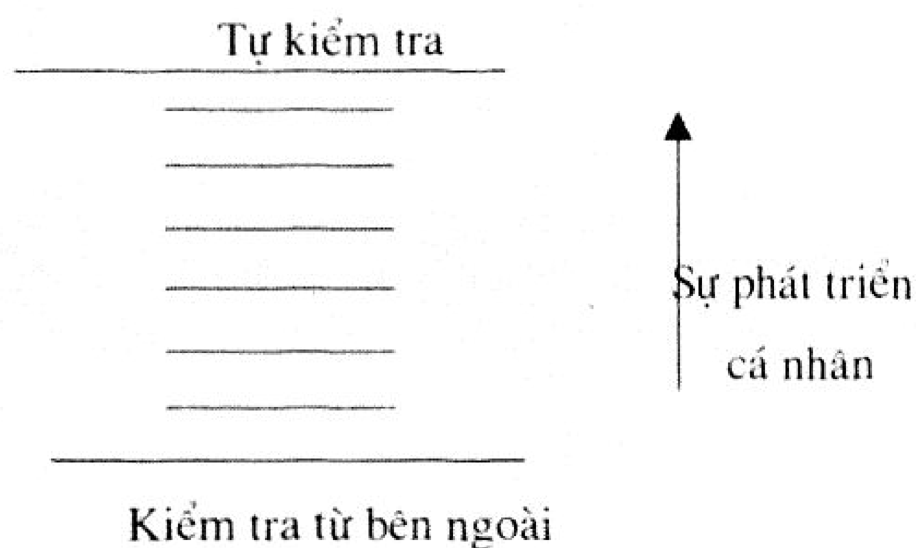
Sơ đồ 7

Loại I được áp dụng khi các bộ phận trong nhà trường tiến hành công việc theo chức năng nhiệm vụ riêng của mình góp phần vào việc thực hiện nhiệm vụ chung. ví dụ: việc tổ chức tuyển học sinh vào lớp đầu cấp được phân chia thành các công việc như: lập kế hoạch và xin duyệt chỉ tiêu (1); tổ chức thi tuyển (2); chấm, chọn học sinh trúng tuyển (3); trình cấp trên phê duyệt danh sách học sinh trúng tuyển (4); và triệu tập học sinh, sắp xếp lớp (5); mỗi công việc có thể giao cho một hoặc một nhóm người thực hiện. Hiệu trưởng kiểm tra công việc riêng biệt của mỗi nhóm. Các mũi tên nằm ngang chỉ rõ hướng vận động của công việc theo kiểu dây chuyền cho đến lúc hoàn tất (sơ đồ 6).

Loại II được áp dụng trong trường hợp mỗi thành viên hoặc bộ phận trong nhà trường thực hiện kết hợp nhiều chức năng cùng một lúc. Ví dụ: người giáo viên ngoài việc giảng dạy còn có chức năng giáo dục và kết hợp với gia đình, xã hội giáo dục

học sinh. Hiệu trưởng kiểm tra mỗi giáo viên không chỉ kiểm tra việc giảng dạy của ông ta mà còn đồng thời kiểm tra việc thực hiện các chức năng khác. Kiểu kiểm tra này có tác dụng ở chỗ mỗi người hoặc mỗi bộ phận cùng thấy được trách nhiệm và kết quả giáo dục cuối cùng của mình (các mũi tên thẳng đứng) trong việc thực hiện mục tiêu chung (sơ đồ 7).

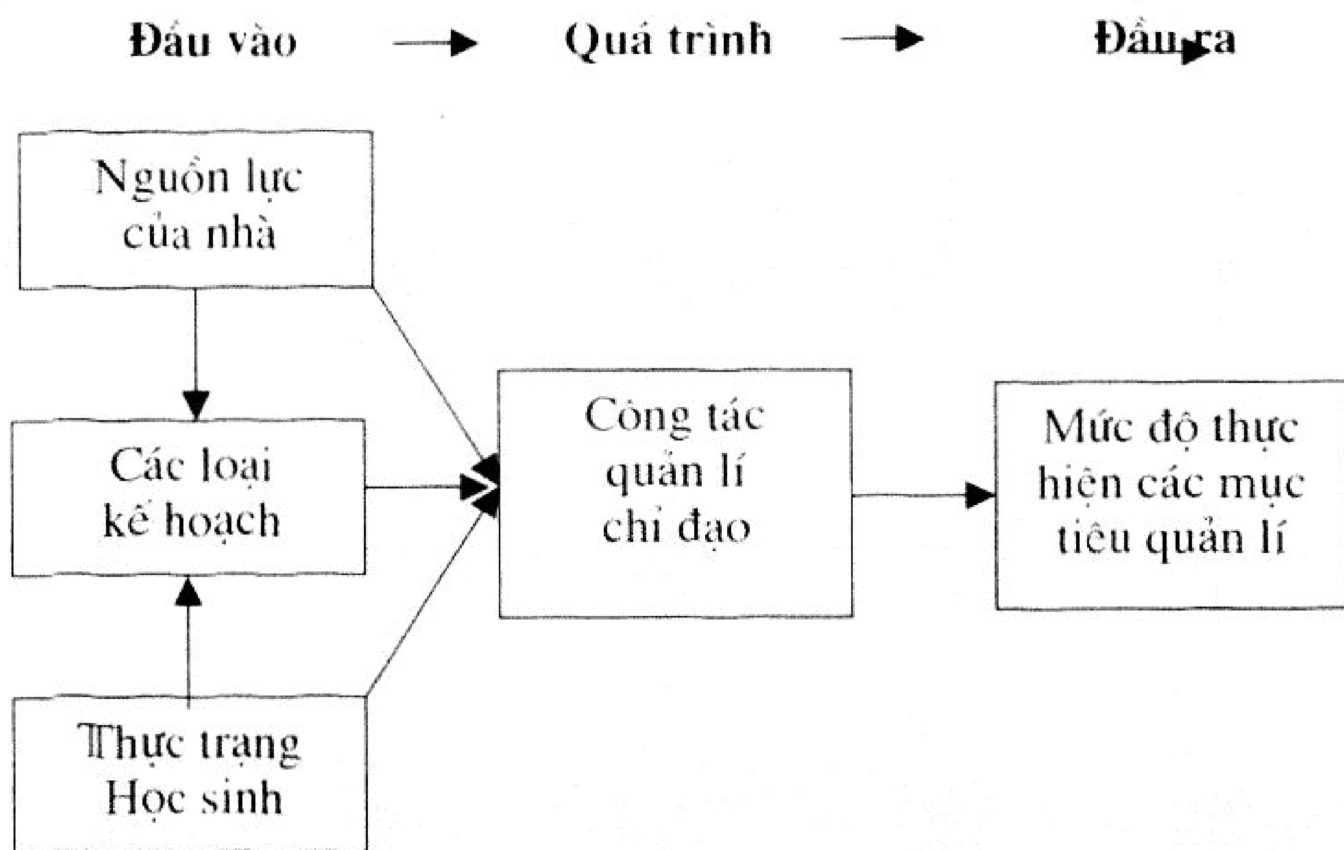
Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên khi nói về nguyên tắc kiểm tra: kiểm tra phải thúc đẩy tự kiểm tra. Về vấn đề này, William H.Haney đã nói: "Kiểm tra là giúp họ (cấp dưới) phát triển, tiến tới có nhu cầu kiểm tra từ bên ngoài ít đi và ngày càng tăng cường tự kiểm tra. Vì sao con người muốn như vậy? Bởi vì nếu làm như vậy, con người đạt được sự thoả mãn về công việc ở các cấp độ khác nhau, trước hết là cấp độ cái tôi và cấp độ tự khẳng định mình, tại đó nó được thúc đẩy mạnh mẽ nhất". Điều này được minh hoạ bằng sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 8: Sự phát triển qua kiểm tra

III. TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN LÍ CỦA HIỆU TRƯỞNG

Văn kiện Đại hội IX của Đảng đã nêu phương hướng phát triển giáo dục và QLGD là thực hiện "chuẩn hoá, hiện đại hoá, xã hội hoá". Mặt khác, như trên đã nói, hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng *về thực chất nó phụ thuộc vào việc thực hiện có hiệu quả các chức năng quản lí trong nhà trường*. Từ những quan niệm đó, việc đánh giá hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng có thể căn cứ vào sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 9: Tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác quản lí của Hiệu trưởng

Sơ đồ trên cho thấy hiệu quả quản lí của Hiệu trưởng phụ thuộc vào 3 nhóm biến số: đầu vào - quá trình - đầu ra. Có thể nói kết quả/ hiệu quả đầu ra (mức độ thực hiện các mục tiêu quản lý) phụ thuộc vào chất lượng đầu vào (nguồn lực, kế hoạch, thực trạng học sinh) và chất lượng quá trình chỉ đạo (công tác quản lí chỉ đạo) của Hiệu trưởng.

Ta hãy cụ thể hoá từng nhóm tiêu chí trong sơ đồ trên.

3.1. Nhóm tiêu chí đánh giá "đầu vào" của hoạt động quản lí

Trong nhóm này có 3 phân nhóm: nguồn lực, thực trạng học sinh và kế hoạch như sơ đồ 9 đã nêu. Chất lượng của các phân nhóm này phụ thuộc một phần vào các nhân tố chủ quan và khách quan của người Hiệu trưởng như đã chỉ ra trong sơ đồ 1.

Tuy nhiên, chất lượng "đầu vào" liên quan trực tiếp đến người Hiệu trưởng là sản phẩm quản lí của ông ta (ví dụ như kế hoạch năm học, các quy định, nền nếp của nhà trường...). Sản phẩm quan trọng của người Hiệu trưởng là kế hoạch và một kế hoạch tốt là điều kiện tiên quyết bảo đảm cho hoạt động giáo dục nói chung và hoạt động quản lí nói riêng có hiệu quả. Theo kinh nghiệm nước ngoài, một kế hoạch tốt là một kế hoạch bảo đảm yêu cầu theo SMART, nghĩa là: đặc thù, chuyên biệt, ấn tượng (Specific); có hạn định, đo đạc được (Measurable); khả thi (Attainable); thích hợp, đúng chỗ (Relevant) và theo dõi được

(Trackable). Qua đây cần khắc phục thiếu sót của không ít Hiệu trưởng, ví dụ như kế hoạch năm học còn dàn trải, kế hoạch năm sau không khác so với năm trước, cái khác là những số liệu, chỉ tiêu, tỉ lệ ... (không ấn tượng); kế hoạch không kèm theo tiêu chuẩn và chỉ tiêu đánh giá (không đo đạc được); kế hoạch thiếu cơ sở thực tiễn, do đó không khả thi v.v...

3.2. Nhóm tiêu chí đánh giá "quá trình" quản lí

Điều khẳng định là hiệu quả của công tác quản lí (đầu ra) phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng hoạt động quản lí tức là vào năng lực quản lí của người Hiệu trưởng. Năng lực quản lí của Hiệu trưởng thể hiện ở mức độ thực hiện các kĩ năng cần thiết cho hoạt động quản lí như đã đề cập ở trên. Đối với 3 nhóm kĩ năng (sơ đồ 1) có thể nêu cụ thể các chỉ báo sau:

a. Kĩ năng nhận thức, bao gồm

- Nhạy bén nắm bắt và nắm bắt đúng chủ trương của cấp trên.
- Biết bản chất sự việc
- Biết nguyên nhân sự việc, không dừng lại ở bề ngoài.
- Biết nhìn toàn cục vấn đề, không phụ thuộc vào chi tiết.
- v.v...

b. Kĩ năng kĩ thuật bao gồm

- Biết vận dụng chủ trương của cấp trên phù hợp với hoàn

cảnh và điều kiện nhà trường.

- Biết nêu vấn đề và giải quyết vấn đề.

- Biết trình bày vấn đề.

- Biết tổ chức, sử dụng nguồn lực giải quyết vấn đề.

- Biết các khâu đột phá, dành ưu tiên giải quyết.

- Biết cách uỷ quyền cho cấp dưới và kiểm tra cấp dưới.

- Biết sử dụng các nguồn thông tin, bảo đảm thông tin xuôi ngược.

- v.v...

c. Kĩ năng nhân sự bao gồm:

- Sử dụng đúng người đúng việc

- Có khả năng giao tiếp

- Có quan hệ tốt với quần chúng

- Nắm được nhu cầu, tâm tư nguyện vọng của quần chúng.

- Biết khen thưởng, xử phạt đúng lúc.

- v.v...

Để có thể hình dung một cách tổng thể nội dung, nhiệm vụ, kĩ năng quản lí của Hiệu trưởng xin nêu một kinh nghiệm của nhà trường Anh trong dự án về "*Lựa chọn Hiệu trưởng trường Trung học*" (1983).

	Nhiệm vụ	Kỹ năng
Với kế hoạch phát triển của trường	- Giải thích những mục đích, mục tiêu của trường cho mọi người hiểu và thực hiện. - Đảm bảo rằng những mục tiêu và mục đích đó phải được xem xét và đánh giá. - Biết vạch kế hoạch phát triển trường. - Giải thích và thực hiện chính sách.	- Trình bày ý kiến - Truyền thông - Đàm phán: thương lượng - Hướng dẫn thảo luận - Ra quyết định - Kế hoạch hoá - Đánh giá.
Với học sinh	- Đảm bảo rằng những nhu cầu phát triển của trẻ em được tính đến và đáp ứng. - Đảm bảo rằng có sự kích thích trí tuệ với trẻ. - Đảm bảo rằng nhà trường đáp ứng nhu cầu của cả trẻ có khả năng nhất và ít có khả năng nhất. - Theo dõi sự phát triển của từng học sinh của trường. - Tạo cơ hội bình đẳng cho mọi trẻ. - Tạo điều kiện cho sự phát triển cả về mặt xã hội, đạo đức và tinh thần của trẻ.	- Quan sát - Truyền thông - Kế hoạch hoá - Đánh giá.

Với chương trình học	- Lí giải được triết lí chương trình của trường mình. - Đảm bảo chương trình quốc gia được thực hiện. - Cung cấp các chủ đề liên chương trình cho học sinh. - Duy trì tính liên tục và gắn kết giữa các bộ phận của chương trình. - Khuyến khích việc phát triển chương trình.	- Trình bày - Truyền thông - Kế hoạch hoá -Đàm phán, thương thuyết. - Ra quyết định. - Đánh giá.
Với công tác tổ chức	- Tổ chức trường một cách có hiệu quả cho việc dạy và học. - Tổ chức bộ máy quản lí có hiệu quả. - Sử dụng đội ngũ giáo viên và những người khác có hiệu quả. - Sử dụng thời gian, không gian và các nguồn lực có hiệu quả.	- Trình bày. - Truyền thông - Đàm phán, thương thuyết. - Trao đổi - Lãnh đạo. - Giải quyết vấn đề. - Ra quyết định. - Kế hoạch hoá. - Phân công trách nhiệm và quyền hạn. - Đánh giá.

Quản lí sự thay đổi	- Xác định được những thay đổi cần thiết. - Đánh giá được tình hình. - Hoạch định và thực hiện được những thay đổi. - Đánh giá được hiệu quả của những thay đổi đó.	Trình bày. Truyền thông Đàm phán, thương thuyết. - Trao đổi - Lãnh đạo. Giải quyết vấn đề. - Ra quyết định. - Kế hoạch hoá. -Phân công trách nhiệm và quyền hạn. - Đánh giá
Với công tác tiếp thị học đường	- Thường xuyên tiến hành các cuộc khảo sát về quan điểm của phụ huynh đối với trường. - Phân tích được điểm mạnh, yếu, cơ hội và thách thức đối với trường. Đặt ra được những mục tiêu trong quan hệ với những người ngoài nhà trường. - Đặt kế hoạch và thực hiện được chương trình quan hệ với dân chúng ngoài nhà trường. - Đánh giá được thành công của chương trình này.	- Truyền thông. - Tiến hành khảo sát Phân tích các tình huống. - Kế hoạch hoá. -Phân công, phân nhiệm. - Đánh giá.

Với công tác quản lí hành chính học đường	- Giám sát công tác quản lí hành chính học đường. - Có trách nhiệm đối với việc xây dựng nhà trường và môi trường học đường. - Đảm bảo sự phù hợp với những quy chế về y tế và an toàn học đường	- Công tác quản lí hành chính. - Quản lí tài chính - Đàm phán, thương thuyết. - Kế hoạch hoá. - Đánh giá.
Với công tác quản lí hành vi của học sinh	- Tạo dựng được triết lí về chăm sóc trẻ em. - Xây dựng và duy trì được những mô hình hành vi có thể chấp nhận được. - Thực hiện giáo dục cá nhân và xã hội. - Thiết lập và duy trì được chế độ lưu giữ hồ sơ.	- Quan sát - Đàm phán, thương lượng. - Trao đổi, thảo luận. - Lãnh đạo. - Phân công, phân nhiệm.
Quản lí nhân sự	- Lãnh đạo và động viên cán bộ, giáo viên, công nhân viên. - Phân công, phân nhiệm có hiệu quả. - Thoả thuận được chính sách lương với cấp có trách nhiệm và thực hiện chính sách đó. - Giải quyết những vấn đề về nhân sự. - Có kiến thức pháp luật tương ứng.	- Quan sát. - Truyền thông - Đàm phán, thương lượng - Trình bày. - Ra quyết định - Giải quyết vấn đề. - Phỏng vấn. - Quản lí hành chính - Đánh giá.

Truyền thông	- Đảm bảo truyền thông thích hợp cho mọi đối tượng nghe. - Xây dựng và duy trì hệ thống thông tin. - Đảm bảo thông tin đi và đến từ mọi hướng. - Tìm kiếm thông tin và phản hồi từ các cấp. - Đánh giá hiệu quả của truyền thông.	- Quan sát. - Truyền thông - Đàm phán. thương lượng. - Trình bày. - Ra quyết định. - Giải quyết vấn đề. - Phỏng vấn. - Quản lí hành chính Đánh giá.
Tuyển chọn và phát triển cán bộ giáo dục	- Tổ chức và giúp đỡ việc bổ nhiệm cán bộ. - Đánh giá quy trình bổ nhiệm. - Xây dựng chính sách cho việc phát triển và đánh giá đội ngũ cán bộ. - Có chương trình phát triển cho toàn bộ cán bộ, giáo viên. - Đánh giá chương trình phát triển này. - Duy trì và lưu giữ hồ sơ cán bộ và cung cấp mọi chi tiết về cán bộ, giáo viên khi cần thiết.	- Phỏng vấn. - Quan sát. - Đánh giá. - Xây dựng kế hoạch. - Tổ chức - Báo cáo. -Truyền thông.

Nhà trường và cộng đồng dân cư	- Đại diện cho trường trong quan h với thế giới bên ngoài. - Làm việc có hiệu quả với các nhà quản lí cấp trên. - Thu hút các bậc cha mẹ tham gi vào công tác của trường. - Tạo lập và duy trì mối liên hệ với các trường bạn. - Khuyến khích việc sử dụng cộng đồng phục vụ hoạt động học của trẻ.	-Truyền thông. -Xây dựng kế hoạch. - Tổ chức - - Đàm phán thươngthuyết.
Đánh giá	- Đánh giá thực trạng của trường. - Xây dựng chính sách đánh giá. - Tổ chức hệ thống đánh giá.	- Đánh giá. - Truyền thông. -Đàm phán/thương lượng - Xây dựng kế hoạch.

3.3. Nhóm tiêu chí đánh giá "đầu ra"

Phần trên đã đề cập đến 7 mục tiêu quản lí của Hiệu trưởng. Đây là "đầu ra" của công tác quản lí nhà trường. Cần cụ thể hoá từng mục tiêu thành các chỉ báo cụ thể, trên cơ sở đó đánh giá hiệu quả thực hiện từng mục tiêu và toàn bộ mục tiêu quản lí của Hiệu trưởng.

Ở đây cần lưu ý là quản lí thành công và quản lí có hiệu quả là hai cụm từ khác nhau nhưng có liên quan với nhau. Người

Hiệu trưởng thành công trong quản lí chưa chắc đã có hiệu quả : nhưng quản lí có hiệu quả chắc chắn hàm chứa sự thành công. Nếu người Hiệu trưởng chỉ quan tâm đến thành công thì ông ta sẽ hướng nỗ lực vào việc thúc ép người dưới quyền làm việc một cách căng thẳng, huy động tối đa nguồn lực sẵn có để đạt kết quả mong muốn, nhưng không có hiệu quả. Song nếu ông ta quan tâm đến hiệu quả quản lí thì nguồn lực trong nhà trường sẽ được huy động và sử dụng một cách có tính toán, tiết kiệm thời gian và sức lực của giáo viên và như vậy công việc vừa thành công lại vừa có hiệu quả.

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc: NGUYỄN VĂN THỎA
Tổng biên tập: NGUYỄN THIỆN GIÁP

Biên tập: NGUYỄN VÂN HÀ
ĐINH VĂN VANG

Trình bày bìa: NGỌC ANH

KHOA HỌC QUẢN LÍ NHÀ TRƯỜNG PHỔ THÔNG
Mã số: 02.62.ĐL 2002
In 700 cuốn, tại Nhà in Trung tâm Thông tin Thương mại
Số xuất bản: 49/488/CXB. Số trích ngang 113 KH/XB
In xong và nộp lưu chiểu quý II năm 2002.